CHUYẾN ĐI BÃO TÁP

WILD RIDE

NHỮNG CÂU CHUYỆN CHƯA KỂ VỀ HÀNH TRÌNH THỐNG TRỊ THẾ GIỚI CỦA UBER

ADAM LASHINSKY

Nguyễn Thụy Khánh Chương *dịch*

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

UBER

Câu chuyện về một huyền thoại trong bình minh của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0

Nguyễn Cảnh Bình

Chủ tịch Hội đồng Quản trị, Công ty Cổ phần Sách Alpha

UBER không còn xa lạ với người Việt Nam, đặc biệt là giới trẻ ở các đô thị lớn. Nhưng đó là một công ty còn rất trẻ. Chỉ trong vòng 7 năm kể từ ngày ra đời tại Mỹ, đến nay Uber đã có mặt tại hơn 50 quốc gia và hàng trăm thành phố trên toàn thế giới, dịch vụ Uber giúp giải quyết một nhu cầu lớn của xã hội dựa trên nền tảng (platform) tích hợp nhiều yếu tố công nghệ cho mối quan hệ giữa người có nhu cầu đi xe và xe có thể vận chuyển. Nhờ công nghệ, Uber giúp tiết kiệm chi phí cho người đi xe và người lái xe Uber, giúp tiết kiệm thời gian, góp phần giảm ùn tắc giao thông, tối ưu hóa các nguồn lực xã hội, và hơn thế, còn làm hình mẫu cho nhiều ứng dụng và mô hình khởi nghiệp khác.

Là một công ty kinh doanh mạng lưới giao thông vận tải dựa trên ứng dụng, Uber có trụ sở tại San Francisco, California, Mỹ và tính đến tháng 8 năm 2017, Uber được định giá khoảng 70 tỷ USD. Không chỉ vậy, sự thành công của Uber đã mở đầu một trào lưu mới: một nền kinh tế chia sẻ. Nhưng đằng sau câu chuyện đó, Uber còn là chủ đề của các cuộc kiện cáo, biểu tình đang diễn ra tại rất nhiều nơi trên thế giới từ các tài xế taxi, công ty taxi truyền thống và chính quyền địa phương. Họ tin rằng đó là một doanh nghiệp taxi bất hợp pháp với các hoạt động kinh doanh không công bằng với các hãng taxi truyền thống.

Nhưng bất chấp tất cả những điều đó, đây chắc chắn là cuốn sách quan trọng dành cho tất cả các doanh nhân, nhà đầu tư cũng như những người quan tâm đến sự phát triển của công nghệ ứng dụng và tương lai của xã hội loài người. Khác với nhiều huyền thoại và

hiểu lầm về những người khởi nghiệp và cả về Uber, cuốn sách cung cấp những thông tin chân thực, hữu ích và có giá trị cho cả doanh nhân và nhà đầu tư khi bắt đầu khởi nghiệp. Đó chính là câu chuyện về một trong những công ty khởi nghiệp thành công nhất thế giới với tốc độ tăng trưởng chóng mặt.

Cuốn sách kể về hành trình của Travis Kalanick và Garrett Camp, khi họ vất vả gọi một chiếc taxi trong cơn bão tuyết ở Paris. Cũng chính tại nơi đó, ý tưởng về một ứng dụng gọi xe trên chiếc điện thoại thông minh trở nên rõ ràng đối với họ – và Uber ra đời. Hành trình phát triển của Uber, giống như nhan đề cuốn sách, là một chuyến đi bão táp đầy rẫy những khó khăn, trở ngại xuất hiện trên mỗi chặng đường. Và cũng chỉ mới đây thôi, Kalanick đã phải rời khỏi chiếc ghế CEO vì sức ép từ nhiều phía, nhưng thành tựu lớn nhất, sản phẩm thành công nhất của họ: UberX – một chiếc xe nhỏ gọn với sự trợ giúp của công nghệ đã trở nên hữu ích đối với con người.

Cuốn sách cũng kể về những thất bại của Uber ở nhiều nơi trên thế giới, như tại Trung Quốc, đó là một thảm hoạ đắt giá khiến Uber thiệt hại hàng tỷ USD. Nhưng bất chấp những điều đó, Uber đã cố gắng để trở thành công ty công nghệ trong ngành kết nối vận tải có giá trị nhất thế giới. Nhưng Uber cũng gây ra những hậu quả nghiêm trọng và gánh chịu nhiều phản đối trên toàn thế giới khi làm đảo lộn ngành dịch vụ taxi truyền thông có lịch sử hàng thế kỷ. Ngay tại Việt Nam, Uber cũng gây ra tổn thất cho những hãng taxi truyền thống như Mai Linh, Vinasun… nhưng nó cũng là nguồn khích lệ lớn lao cho những bạn trẻ mới khởi nghiệp, và cho nhiều doanh nghiệp đang nỗ lực sáng tạo lại mô hình kinh doanh của mình.

Dù là cuốn sách viết về một thương hiệu, một công ty khởi nghiệp nhưng Chuyến đi bão táp giống như một cuốn tiểu sử về Kalanick – người đồng sáng lập nên Uber. Cuốn sách tiết lộ những góc cạnh chưa từng được khai thác có thể sẽ giúp bạn trả lời những câu hỏi như Kalanick là người sáng tạo hay một tay cơ hội, một người làm việc nhóm hay một kẻ bắt nạt, cứng đầu hay thực dụng, một viên kim cương thô hay một tên côn đồ vô lương tri?

Cuốn sách vô cùng hấp dẫn và có rất nhiều điều đáng để chúng ta học hỏi Uber cũng như Kalanick, con người quyết liệt đằng sau bánh lái công ty toàn cầu này. Mời các bạn cùng đọc và có được cảm nhận cũng như những câu trả lời cho riêng mình.

Công nghệ sẽ mang lại những thay đổi lớn lao cho cuộc sống con

người, và trong buổi bình minh của cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, sự hình thành và phát triển của Uber cũng như những ứng dụng của khoa học và công nghệ vào cuộc sống trở nên hấp dẫn, lôi cuốn tất cả chúng ta.

Lời giới thiệu

Đặng Việt Dũng

Tổng Giám đốc Uber Việt Nam

Bạn từng biết đến Uber như một công ty vận tải kiểu mới, đồng thời là nỗi kinh hoàng của các công ty taxi trên toàn cầu từ châu Mỹ, châu Âu, châu Á và tại Việt Nam? Bạn có thể cũng biết đến Uber như một công ty công nghệ giá trị nhất trong lịch sử, một công ty non trẻ mới thành lập trong 7 năm được định giá 70 tỷ đô-la, thậm chí còn vượt trên giá trị của những hãng sản xuất ô tô lớn nhất thế giới như Ford hay General Motors? Bạn cũng từng nghe những câu chuyện trái chiều về Uber trên báo chí thế giới? Bạn đã, đang và sẽ trở thành khách hàng hoặc đối tác tài xế của Uber?

Tại thời điểm cuốn sách này xuất bản tại Việt Nam, trên thế giới đã có hàng trăm triệu người sử dụng dịch vụ hàng ngày và hàng triệu đối tác tài xế kiếm thêm thu nhập một cách linh hoạt thông qua ứng dụng Uber. Dù có rất nhiều công ty khởi nghiệp tuyên bố về việc thay đổi thế giới, nhưng Uber thực sự là một trong số ít đã làm được điều đó: Uber cung cấp dịch vụ giá cả linh hoạt, tin cậy, an toàn và tiện lợi cho người dùng, một cơ hội kinh tế và một hình thức công việc kiểu mới cho tài xế, là tiên phong của nền kinh tế chia sẻ giúp mọi người chia sẻ phương tiện, giảm thiểu nhu cầu sở hữu xe cá nhân, và về trung hạn sẽ giúp các đô thị trên toàn cầu xanh và sạch hơn.

Quy mô công ty hiện tại là vậy nhưng những ngày đầu, nhóm làm việc tại Việt Nam năm 2014 chỉ có 4 người ngồi trong văn phòng rộng 8m2. Hàng tuần, chúng tôi chỉ mong tìm được 10-20 tài xế, và tìm mọi cách tăng trưởng với chi phí tiết kiệm nhất (như việc giới thiệu bạn bè để nhận chuyến đi miễn phí, hay tự tay đi phát "tờ rơi" Uber cho các bạn trẻ, hay phát kem qua chương trình UberICECREAM – ai cũng thích kem cả!) Bao đêm trắng, bao ngày

thấp thỏm khi các công ty taxi đâm đơn kiện (mọi nghiệp đoàn taxi trên thế giới đều rất quyền lực, nên để lên dây cót tinh thần, chúng tôi đùa vui với nhau rằng chúng ta đang thay đổi cả thế giới!) – chúng tôi chỉ đơn giản tin vào việc mình làm là tốt đẹp và đúng đắn.

Câu chuyện đằng sau bề nổi tảng băng trôi Uber sáng có, tối có. Vực sâu và đỉnh cao chỉ cách nhau trong gang tấc. Hy vọng và thấp thỏm luôn là hai trạng thái cảm xúc đan xen hàng tuần, thậm chí hàng ngày của các Uber-ites (tên gọi của các thành viên Uber) chúng tôi. Một "chuyến đi bão táp" thực sự. Qua cuốn sách này, hy vọng bạn đọc sẽ có thêm những góc nhìn đa chiều về câu chuyện của chúng tôi, để hiểu việc thành lập một công ty khởi nghiệp bắt nguồn từ một ý tưởng hay không khó, mà việc duy trì và tăng trưởng mới phức tạp thế nào. Hơn thế nữa, việc không ngủ quên trên chiến thắng, không bị che mắt bởi những "điểm mù" trong quản lý và chiến lược, cũng như định vị tương lai (trong trường hợp của chúng tôi, tương lai là bất định) luôn là điều trăn trở của người đứng đầu bất kỳ tổ chức nào.

Bài học lớn nhất của tôi trong thời gian tham gia Uber là khi sống trong vùng an toàn, chúng ta không thu được điều gì mới mẻ, cũng như không khám phá được khả năng của bản thân. Hy vọng những câu chuyện về sự tranh đấu không ngừng nghỉ để tiến lên trong cuốn sách phần sẽ giúp bạn học hỏi được điều gì đó bổ ích cho bản thân mình.

Chương 1
Chuyến đi bão táp qua Trung Quốc

Travis Kalanick ngồi trên ghế sau chiếc Mercedes đen có tài xế riêng, len lỏi qua những con đường chật kín xe cộ ở Bắc Kinh. Đó là vào mùa hè nóng nực năm 2016, bầu trời thủ đô Trung Quốc đầy khói bụi ô nhiễm và oi bức. Ba năm trở lại đây, trong vai trò CEO của Uber, một trong những công ty khởi nghiệp giá trị nhất thế giới, Kalanick ghé thăm Trung Quốc cứ ba tháng một lần. Tất cả những chuyến đi từ trụ sở công ty đặt tại San Francisco là một phần của những bước đi tiêu tốn tiền bạc và viển vông nhằm đưa dịch vụ gọi xe thành công trên toàn cầu của Uber tới quốc gia đông dân nhất thế giới.

Trước đó, Kalanick đã dành ba ngày ở Thiên Tân, một thành phố khổng lồ nằm cạnh Hoàng Hải, cách Tây Nam Bắc Kinh hai giờ đi xe. Ở đó, ông ngồi chiếc ghế đồng chủ tọa hội nghị mới của Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF), có tên là Hội nghị Davos Mùa hè. Chỉ vài tuần trước sinh nhật 40 tuổi của mình, Kalanick đã trở thành một thần tượng mới ở Thiên Tân, nơi ông tận hưởng những quyền lợi đáng kể đến từ danh tiếng gần đây của mình. Công ty khởi nghiệp ở California mà ông điều hành chỉ mới sáu năm, nhưng ở một hội nghị chính trị quốc tế phi chính thức, ông đã ghi điểm trong mắt khán giả khi xuất hiện bên cạnh vị quan chức quyền lực thứ hai ở Trung Quốc, Thủ tướng Lý Khắc Cường. Kalanick ngồi trong hội đồng thảo luận ở WEF được điều phối bởi những phát thanh viên phương Tây và Trung Quốc, cố gắng lật chiếc bánh kếp truyền thống trong bữa tối thân mật với những quản lý vận hành Uber ở Thiên Tân, và trò chuyện với những doanh nhân đồng lứa. Trong số đó có Lei Jun, nhà sáng lập công ty sản xuất điện thoại Xiaomi danh tiếng của Trung Quốc. Những buộc tội về

Lei và các mô hình kinh doanh gây tranh cãi của công ty ông khi bán những chiếc điện thoại siêu rẻ khiến ông trở nên rất nổi tiếng ở Trung Quốc, nổi tiếng như Kalanick ở những nơi khác vậy.

Chuyến đi của Kalanick là một thành công, ít nhất từ góc độ cải thiện hình ảnh trên báo giới Trung Quốc và quốc tế. Thủ tướng Trung Quốc Lý Khắc Cường, cũng là người nỗ lực cổ vũ tinh thần doanh nhân ở Trung Quốc, đã gọi Kalanick là "người tiên phong". Ông đưa ra lời khen bằng tiếng Anh và đó là một mẩu tin mà những người ủng hộ vị CEO của Uber ở Trung Quốc đã gửi đến những tờ báo địa phương một cách đầy trách nhiệm. Thực tế, mục tiêu tối thượng của Kalanick trong chuyến đi này là tạo ra những tiêu đề trên trang nhất. Trong một cuộc bàn luận nhỏ bên lò sưởi ở WEF, khi được hỏi liệu những chiếc xe tự hành có khiến xe người lái trở nên lỗi thời không, Kalanick đã có câu trả lời mang đậm dấu ấn cá nhân và gây tranh cãi – sự kết hợp giữa bình tĩnh, tính tự phụ và thông điệp đừng-đùa-với-tôi. "Anh sở hữu một chiếc xe cũng giống như ai đó sở hữu một con ngựa," ông tỏ ra điềm tĩnh trước một khán giả đầy ngưỡng mộ. "Anh biết đấy, anh có thể đi một chuyến vào cuối tuần hay đại loại thế."

Khi rời khỏi Thiên Tân trong chiếc xe riêng có tài xế đến Bắc Kinh, thái độ tự phụ của ông đã nhường chỗ cho sự căng thẳng. Thực tế, Kalanick đang phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng toàn diện. Ông tham gia một cuộc điện đàm với nhóm quản lý Uber ở ba quốc gia thuộc hai châu lục. Một nhóm quản lý truyền thông gọi đến từ San Francisco. Những người khác gọi từ Seoul, Hàn Quốc. Hai quản lý đang ngồi trong xe với Kalanick, cả hai đều rất quan trọng với tham vọng của Uber tại châu Á. Một người là Emil Michael, Giám đốc Kinh doanh của Uber và là cánh tay phải của vị CEO. Đây là người mà Kalanick đã giao trọng trách tham gia vào những thương lượng quan trọng và bí mật với đối thủ chính của Uber Trung Quốc là Didi Chuxing. Người còn lại là Liu Zhen, Giám đốc Chiến lược của Uber Trung Quốc và là nhân viên người Trung Quốc nổi tiếng nhất của công ty này. Liu cũng là cháu họ đầu tiên của Jean Liu, nguyên Giám đốc Goldman Sachs và hiện là chủ tịch của Didi, còn cha của Jean Liu là người sáng lập Lenovo.

Mục tiêu cuộc gọi là thảo luận về quyết định đến Seoul ngày tiếp theo để tham gia một cuộc hẹn bất thường. Vào cuối năm 2014, một bên nguyên đã khởi tố Kalanick tội danh mà chính quyền Hàn Quốc gọi là dịch vụ taxi bất hợp pháp của Uber. Là một phiên bản của dịch vụ UberX phổ biến của công ty ở Hoa Kỳ, dịch vụ này cho phép các tài xế nghiệp dư sử dụng xe riêng để phục vụ hành khách. Kalanick đồng ý xuất hiện ở tòa để đáp lại lời buộc tội. Kế

hoạch được soạn sẵn bởi bộ phận pháp lý của Uber sau những thương lượng kéo dài là Kalanick thừa nhận có tội – và sau đó nhanh chóng được thả.

Từ góc độ pháp lý, việc xuất hiện ở tòa án Seoul có mức rủi ro thấp. Bên nguyên đã bảo đảm với các luật sư của Uber rằng Kalanick sẽ được hưởng án treo, và ông có thể rời khỏi Seoul. Việc này khá đơn giản với vị CEO, người đã quá quen với việc đương đầu với những nhà cầm quyền trên toàn thế giới. Kể từ khi nhận được lá thư đầu tiên yêu cầu ngừng dịch vụ từ chính quyền thành phố San Francisco năm 2010, Uber đã xung đột với các đối thủ từ Seattle đến New York, từ Paris đến Delhi và nhiều nơi khác – thường đi kèm với hành động khuấy đảo bầu không khí bằng các bình luận thêm dầu vào lửa cho giới truyền thông và những dòng tweet rất táo bạo của vị CEO thích gây sổ. Chưa hết, Hàn Quốc không phải là thị trường quan trọng nhất của Uber, với những đạo luật nghiêm khắc ngăn cấm công ty này vận hành tất cả dòng xe ngoại trừ dịch vụ limousine cao cấp. Do đó, mục tiêu của Uber không phải thương mại mà là loại bỏ một cái gai khó chịu và đáng xấu hổ ra khỏi người vị CEO của mình.

Khi chiếc xe luồn lách qua dòng xe chật ních ở Bắc Kinh, Kalanick trở nên bối rối hơn. Ông lo lắng rằng một quy trình pháp lý đơn giản cũng có thể biến thành tình huống mà ông gọi là "màn trình diện tệ hại" ở Hàn Quốc. Ông liên tục chất vấn các cố vấn quan hệ công chúng và pháp lý về khả năng báo chí địa phương nắm được lịch trình của mình. Mục tiêu là gây ra ít rùm beng nhất có thể. Để đạt được mục tiêu này, Uber đã thuê một chiếc máy bay riêng chờ sẵn ở sân bay Bắc Kinh để đưa Kalanick đến và đi khỏi Hàn Quốc mà báo chí không phát hiện ra sự xuất hiện của ông. Nhưng ai đó ở văn phòng bên nguyên đã để lộ tin tức rằng Kalanick sẽ xuất hiện vào ngày mai. Kalanick tưởng tượng ra viễn cảnh tệ hại nhất cho bản thân ông và thương hiệu Uber: bức ảnh ông bị còng tay và áp giải qua phòng xử án ở Hàn Quốc vào thời điểm ông đang nỗ lực xây dựng hình ảnh ở Trung Quốc và phần còn lại của châu Á.

Nói đến chuyện bảo vệ hình ảnh bản thân thì tiểu tiết cực kỳ quan trọng. Ví dụ, Kalanick muốn biết có bao nhiêu cửa ở phòng xử án – nhằm nắm được con đường nhanh nhất để ra khỏi đó. Lời hứa thả ông ngay lập tức chắc chắn tới đâu? Liệu ông có thể âm thầm làm thủ tục hải quan ở cửa bay tư nhân hay không? Các ý kiến được trao đổi qua lại liên tục trên điện thoại. Có lúc, bầu không khí trở nên căng thẳng khi Kalanick yêu cầu các quản lý cấp cao ở Seoul "đừng ngắt lời tôi nữa".

Việc này sẽ còn kéo dài nhiều giờ nữa cho tới khi Kalanick quyết định hoãn phiên xử và báo cho các luật sư Hàn Quốc đề nghị tòa gia hạn thời gian – lần thứ tư. Đó là một rủi ro được tính toán. Làm một thẩm phán Hàn Quốc tức giận có thể khiến Kalanick vĩnh viễn không được chào đón ở Hàn Quốc. Và sự liều lĩnh của ông đã được đền đáp, ít nhất là trong ngắn hạn. Việc ông không xuất hiện không nhận được nhiều quan tâm từ báo giới Hàn Quốc và hoàn toàn không được nhắc đến ở những nơi khác, ngay cả ở Hoa Kỳ. Nhiều tháng sau, vụ xét xử vẫn không có biến chuyển mới nào và nhiều khả năng sẽ vẫn như vậy cho đến khi Uber quyết định việc kinh doanh ở Hàn Quốc đáng để thử một lần nữa.

Trong lúc đó, chiếc Uber của ông đã đến khách sạn Shangri-La lấp lánh ánh đèn. Kế bên khách sạn là trung tâm hội nghị nơi Kalanick sẽ phát biểu trong một hội thảo do công ty Internet Trung Quốc có tên NetEase tổ chức. Kalanick và các đồng sự nhanh chóng bước vào một căn phòng riêng để hoàn thành cuộc điện đàm khi hàng nghìn nhân viên trẻ tuổi của các công ty Internet Trung Quốc đang chờ đợi trong một hội trường sáng lấp lánh với những chiếc loa phóng thanh đinh tai.

Bất chấp vị thế lép vế của Uber ở Trung Quốc, Kalanick vẫn là một ngôi sao trong mắt những khán giả trẻ đam mê Internet. Ám ảnh với những thứ liên quan đến kỹ thuật số và kinh doanh, các kỹ sư này biết rất rõ câu chuyện thành công trên toàn cầu và những nỗ lực của Uber ở Trung Quốc. Dù bị Didi qua mặt ở quốc gia này, Uber vẫn giành được một miếng bánh thị trường đáng kể, và Kalanick là cái tên ấn tượng với khán giả. Phòng hội thảo chật kín những người hoài nghi bị hấp dẫn bởi tiếng tăm độc nhất vô nhị và sự kiên trì của Kalanick. Họ không biết Uber sắp đầu hàng ở Trung Quốc thế nào. Họ cũng không biết Kalanick bị sao nhãng bởi viễn cảnh có thể bị bắt ở Hàn Quốc ra sao. Bầu không khí trong căn phòng rõ ràng là vô cùng hào hứng.

Tuy nhiên, với Kalanick, đó chỉ là một bài diễn thuyết, theo sau là bài phỏng vấn trực tiếp với một phát thanh viên địa phương có khả năng nói tiếng Anh hoàn hảo. Khi những người tham dự đeo tai nghe để lắng nghe bài dịch song song, vị CEO của Uber bước lên sân khấu trong bộ vest xám và áo sơ mi trắng mà ông đã mặc sáng hôm đó khi gặp Thủ tướng Trung Quốc. Kalanick trình bày lại vắn tắt bài diễn thuyết ông đã thực hiện nhiều tháng trước đó trong hội thảo TED nổi tiếng thế giới ở Vancouver, phông nền là một bức ảnh chụp vùng ngoại ô Los Angeles, nơi ông đã lớn lên. Tuy nhiên, bài diễn thuyết này đã được điều chỉnh để phù hợp với các khán giả Trung Quốc – cập nhật tình hình kinh doanh ba năm

gần đây của Uber ở Trung Quốc, bao gồm dịch vụ ở 60 thành phố. Trong phần hỏi đáp ngắn gọn sau bài diễn thuyết, Kalanick được hỏi ông có chấp nhận vị trí thứ hai ở Trung Quốc hay không. Ông bật cười và trả lời nước đôi: "Tôi thích nghĩ theo cách này hơn. Công việc của chúng tôi là phục vụ khách gọi xe và tài xế tốt hơn. Sau cùng, nếu làm được điều đó, chúng tôi sẽ có nhiều khách hàng nhất. Và chúng tôi vẫn còn nhiều việc phải làm." Khi được hỏi về đối thủ dẫn đầu – Didi, Kalanick bẻ hướng câu trả lời: "Trong một thế giới lý tưởng, chúng tôi phục vụ khách hàng tốt hơn và phần lớn khách hàng là của chúng tôi."

Lúc đó là cuối giờ chiều và Kalanick đã mệt lử, hơn nữa ông còn nhiều thứ trong đầu hơn việc thuyết phục cộng đồng mạng Trung Quốc rằng Uber có thể đánh bại Didi. Chỉ xuất hiện khoảng 20 phút, sau đó vị CEO nhanh chóng rời khỏi khán phòng, đi đến khách sạn cạnh đó để giải quyết vấn đề tiến thoái lưỡng nan ở Hàn Quốc.

Vào bữa sáng ngày hôm sau ở khách sạn Rosewood Beijing xa hoa lộng lẫy, cơn đau đầu của Kalanick ngày hôm trước đã được giải quyết hoàn toàn. Đã quyết định không đến tham dự phiên tòa xét xử ở Seoul, Kalanick không còn gì bận tâm. Cạo râu, mặc quần jeans và áo thun polo, ông đang trong tâm trạng thoải mái, thư giãn. Ông nói rằng mình đã hoàn toàn giải quyết xong vấn đề và không còn bị chuyện đó ảnh hưởng nữa. Kalanick nói với tôi việc qua lại với chính quyền là cần thiết và ông đang thực hiện những bước đi đầy đúng đắn. Từ góc nhìn của Kalanick, toàn bộ mô hình kinh doanh của Uber được dự đoán sẽ thách thức các đạo luật lỗi thời được xây dựng để bảo vệ những nhóm lợi ích hiện hữu và ngăn cản cách tân thay vì mang lại lợi ích cho khách hàng. Ví dụ, giấy phép taxi và giá cố định sẽ hạn chế nguồn cung và đẩy giá lên cao – cả hai đều gây thiệt thòi cho hành khách đi xe. Với Kalanick, đấu tranh chống lại điều ông cho là bất công đã trở thành một phần của công việc. Trong khi thế giới nhìn ông như một kẻ kích động, thì Kalanick xem bản thân mình là người đi tìm kiếm sự thật.

Vì không phải lén lút bay đến Hàn Quốc vào buổi sáng mùa hè đẹp trời đó, Kalanick có một khoảng thời gian trống hiếm hoi; ông không phải di chuyển ngay sang điểm đến tiếp theo – Hàng Châu, cho đến tận ngày hôm sau. Sau khi ăn hết món trứng ốp lết, ông ngồi vào bàn máy tính và xem "tôi có thể khuấy động cái gì".

Và như vậy, ngay lúc đó, Kalanick bắt đầu kể cho tôi câu chuyện đời ông. Trong hai năm trời, tôi đã cố thuyết phục vị CEO hợp tác

với mình để viết một cuốn sách về Uber. Là cây bút của tờ Fortune đóng ở San Francisco, tôi viết về những công ty hàng đầu ở Thung lũng Silicon trong gần hai mươi năm và đã viết một cuốn sách về Apple năm 2012. Sau những bước thăm dò và bàn bạc ban đầu về các buổi thảo luận tiếp theo, cuối cùng ông cũng mủi lòng. Tôi đã lên kế hoạch viết cuốn sách dù có hay không có Kalanick, và ông đã quyết định góp tiếng nói của mình thay vì giữ im lặng. Nhiều tuần trước đó, ông đã mời tôi cùng tham gia chuyến hành trình Trung Quốc vì tầm quan trọng của quốc gia này trong câu chuyện của Uber. Kalanick và các cố vấn đã chuẩn bị tươm tất cho chuyến đi để có được những khoảnh khắc như thế này, khi một vị quản lý đầy bận rộn có thời gian trò chuyện với tôi.

Thực tế, một khi đã nói, Kalanick sẽ nói không ngừng. Chúng tôi tiếp tục cuộc nói chuyện về chủ đề này vài ngày tiếp theo ở Trung Quốc và cả khi cùng nhau bay về San Francisco. Chúng tôi nói chuyện trên chuyến bay – chiếc máy bay lẽ ra sẽ chở ông tới Hàn Quốc – đến thành phố biển Hàng Châu, nơi ông gặp các quản lý cấp cao của Uber Trung Quốc cũng như Jack Ma, nhà sáng lập Alibaba và nhân vật chủ chốt của thế giới Internet Trung Quốc; trong chiếc xe chở ông đến một khách sạn nghỉ dưỡng ở vùng ngoại ô Hàng Châu; trong chuyến đi về nhà giữa tháng Bảy; trong chuyến đi bộ kéo dài ba giờ đồng hồ qua những con đường ở San Francisco; và trong rất nhiều cuộc trò chuyện chính thức và phi chính thức sau đó.

Câu chuyện về Uber không chỉ có Travis Kalanick, nhưng ông là nhân vật chính của câu chuyện. Thực tế, ban đầu Uber không phải ý tưởng của Kalanick. Kalanick chỉ tham gia Uber bán thời gian trong năm đầu tiên công ty tồn tại, thời điểm ông đang lấy lại cân bằng từ lần khởi nghiệp trước và mở rộng cửa cho các cơ hội khởi nghiệp tiếp theo. Dù vậy, Kalanick được biết đến với vai trò nhà sáng lập Uber, và ông là người đã đưa ra những ý kiến quan trọng để biến một ý tưởng từ thú vị trở thành đột phá. Ông là nắm đấm thép của Uber, là CEO đại diện duy nhất kể từ ngày đầu tiên Uber được chú ý rộng rãi và bắt đầu mở rộng kinh doanh ra khỏi San Francisco. Kết quả là, Kalanick trở thành biểu tượng của Uber cũng giống như Steve Jobs của Apple, Bill Gates của Microsoft và Mark Zuckerberg của Facebook vậy.

Liệu Uber có trở thành doanh nghiệp quyền lực và giá trị như những gã khổng lồ công nghệ kia hay không phụ thuộc rất nhiều vào sức hút và lực đẩy của vị CEO này. Trong khoảng thời gian ngắn khi Uber đi từ ý tưởng thành "con kỳ lân" lớn nhất – một công ty khởi nghiệp có giá trị hơn 1 tỷ đô-la, hiện tượng từng rất

khan hiếm – Kalanick trở nên nổi tiếng khắp thế giới với sự lạnh lùng, thiếu cảm thông và sẵn sàng chế giễu nguyên tắc của bất kỳ ai. Ông thực sự là một biểu tượng cho văn hóa "anh em lập trình" của San Francisco, một thế giới được thống trị bởi những nam kỹ sư trở thành doanh nhân. Lớn tuổi hơn Gates, Jobs và Zuckerberg khi sáng lập công ty của mình, ông mang hình ảnh một quản lý cấp trung trong cộng đồng khởi nghiệp hậu bong bóng Internet ở San Francisco.

Và trong khi Kalanick phải chật vật với những công ty khởi nghiệp trước đó của mình, thời điểm ông đến với Uber thật hoàn hảo. Như Microsoft đã xác lập cuộc cách mạng máy tính cá nhân, Apple viết chương tiếp theo cho giải trí kỹ thuật số, và Facebook tạo ra nền tảng xuất bản quyền lực nhất thế kỷ XXI, Uber thể hiện đầy đủ tính chất của làn sóng công nghệ thông tin tiếp theo. Là công ty phát triển trên nền tảng di động, nếu không có iPhone thì sẽ không có Uber. Uber mở rộng ra toàn cầu gần như ngay từ khi khởi đầu, sớm hơn bao giờ hết trong thời đại mà những phần mềm đóng gói và những chiếc máy tính to lớn đã trở thành thứ rất đỗi bình thường. Nó là công ty dẫn đầu của nền kinh tế "gig", sự kết hợp thông minh giữa công nghệ với tài sản của những người khác (xe ô tô) cũng như nguồn lao động, trả họ dựa trên chi phí hợp đồng tự do và không phải chịu những chi phí nhân viên đắt đỏ. Những công ty "nền tảng" như vậy trở thành mốt thịnh hành khi Uber trở nên nổi tiếng. Airbnb không cần sở hữu những ngôi nhà để kiếm lợi nhuận từ việc cho thuê. Thumbtack và Task Rabbit chỉ là hai công ty kết nối những người tìm kiếm công việc trên dự án với khách hàng – và không phải tự mình đi thuê những người này.

Đến cuối năm 2016, Uber đang đứng ở ngã tư đường. Họ đã thu hút được 17 tỷ đô-la từ những nhà đầu tư cá nhân, đạt giá trị 69 tỷ đô-la – một con số chưa từng có trước đây của một công ty cổ phần nội bộ vẫn đang trong giai đoạn phát triển. Trong vòng vài tuần sau chuyến đi bão táp của Kalanick băng qua những con đường ở Bắc Kinh, Uber sẽ khiến những nhà phê bình và người hâm mộ sửng sốt bằng cách từ bỏ thị trường Trung Quốc, quốc gia mà bản thân Kalanick đã bỏ rất nhiều công sức và uy tín, chứ chưa nói đến số vốn mà các nhà đầu tư đã bỏ ra. Trong gần hai mươi năm, Kalanick là một doanh nhân chưa từng đầu hàng. Tuy nhiên, Kalanick đã vẫy cờ trắng ở Trung Quốc và giải thích cho hành động của mình từ góc nhìn thực dụng. Ông chia sẻ trên blog tuyên bố về việc bán lại Uber Trung Quốc cho Didi, "Là một doanh nhân, tôi biết rằng thành công đến từ việc lắng nghe bằng cái đầu và đi theo tiếng nói của trái tim."

Dù trải qua nhiều bất lợi, Uber dường như vẫn có những bước tiến ở Trung Quốc. Công ty này đã thành công đơn giản bằng cách có được sự cho phép ngầm của chính quyền Trung Quốc để vận hành hoạt động, một kỳ công mà Google, Facebook, eBay, và những công ty khác không thể đạt dược. Dù vậy, Uber đang mất một tỷ đô-la mỗi năm ở Trung Quốc, và bằng cách bán cho Didi – khiến Uber trở thành cổ đông lớn nhất của Didi và cho phép Didi ngồi vào hội đồng quản trị của Uber – Kalanick đã chịu đựng thất bại đau đớn nhất trong sự nghiệp và đạt được một trong những chiến thắng vĩ đại nhất của ông. Ông bất ngờ đầu tư 2 tỷ đô-la mạo hiểm vào một công ty độc quyền đang lên của Trung Quốc trị giá 6 tỷ đô-la. Và với việc kết thúc quá trình "chảy máu tiền mặt" không có điểm dừng, ông đã cải thiện tình hình tài chính của Uber, dọn đường cho đợt niêm yết cổ phiếu Uber tại thị trường Hoa Kỳ.

Kalanick cũng đang đứng trước ngã tư đường. Từ khi 20 tuổi, ông đã là một doanh nhân thích gây sổ, tranh cãi và không giữ mồm giữ miệng. Ông đã nỗ lực rất nhiều với công ty khởi nghiệp đầu tiên và đã thất bại. Công ty công nghệ thứ hai của ông đạt được thành công rất khiêm tốn. Với Uber, ông đã tận hưởng những đỉnh cao tuyệt vời, nhưng phải trả giá đắt. Ông cũng được mọi người trên thế giới biết đến như một kẻ khốn, một người theo chủ nghĩa tự do vô tâm, thách thức chính quyền, được ngưỡng mộ vì sự gan lì nhưng bị chửi rủa vì những chiến thuật tiêu thổ. Kalanick không thích hình ảnh này. Thậm chí những người theo dõi ông sát sao nhất ở Thung lũng Silicon cũng ngạc nhiên khi biết rằng Travis Kalanick cảm thấy bị hiểu sai.

Tuy nhiên, một điều không thể tranh cãi rằng giờ đây ông là CEO của một tổ chức lớn, một tổ chức với doanh thu thường niên 6 tỷ đô-la và có khoảng mười nghìn nhân sự. Thậm chí ông hiểu rằng những ngày tháng ông chuẩn bị một phần mềm, cho công chúng thử và có thể tự do phát biểu ý kiến của mình đã qua. Là doanh nhân quen thuộc với việc "ứng tấu" một ý tưởng để giải quyết một vấn đề mà khách hàng không biết họ đang gặp phải, giờ đây ông là tiêu điểm của một doanh nghiệp lớn. (Cuối năm 2016, Donald Trump thêm Kalanick vào nhóm mười tám thành viên trong "Diễn đàn Chiến lược và Chính sách," một nhóm cố vấn kinh tế của vị tổng thống này. Kalanick vội vàng từ nhiệm sau khi Trump nhậm chức trong bối cảnh các nhân viên và khách hàng của Uber phản đối việc Trump bất ngờ cấm bay đến bảy quốc gia Hồi giáo.) Câu chuyện về Kalanick – và công ty của ông – cho chúng ta cái nhìn vào những xu hướng quan trọng nhất trong thời đại được định nghĩa bởi sự xuất hiện của điện thoại thông minh, khả năng dễ dàng tiếp cận vốn, và khả năng tận dụng trí tuệ nhân tạo mà

những nhà khoa học máy tính đã mơ ước nhiều năm trước. Cuốn sách này sẽ kể câu chuyện về một công ty đã định nghĩa thời đại đó cùng với vị CEO phi thường. Dù có thể rất khó phân biệt giữa một kẻ khốn với người bị hiểu lầm, nhưng hoàn toàn có thể giải thích Kalanick và Uber là ai và cách cả hai đến đỉnh cao thành công như thế nào.

Tôi gặp Travis Kalanick lần đầu vào tháng Bảy năm 2011, chưa đến một năm sau khi ông trở thành CEO của Uber. Khi đó quy mô công ty còn nhỏ, với chỉ vài trăm tài xế limousine và tất cả đều ở San Francisco. Thậm chí ngay khi đó, Uber đã đạt được sự huy hoàng của một công ty khởi nghiệp San Francisco đang đi lên. Nhưng đến hai năm sau Uber mới áp dụng chiến lược của một đối thủ cạnh tranh, cho phép những tài xế bình thường sử dụng xe của mình để kiếm tiền thông qua ứng dụng Uber. Khi đó dù đã rất nổi tiếng, Uber vẫn chưa đi đến giai đoạn tăng trưởng bùng nổ khiến công ty này trở thành một trong những công ty khởi nghiệp đáng giá nhất thế giới.

Vào buổi họp đó, Kalanick – khi ấy ba mươi tư tuổi – kể lại những cột mốc căn bản trong sự nghiệp của mình. Sinh trưởng ở Los Angeles, ông học chuyên ngành kỹ sư máy tính và bỏ học Đại học UCLA để làm việc cho một công ty có tên Scour, khởi đầu với vài người bạn cùng lớp. Scour là một công ty kiểu Napster – công ty này sau đó đã bị ngành giải trí kiện đến phá sản. Ông sao chép khái niệm chia sẻ tập tin của Scour để khởi đầu một công ty khác – Red Swoosh, với ý tưởng biến "bên nguyên thành khách hàng" bằng cách xây dựng một phần mềm chia sẻ ngang hàng để các công ty giải trí sử dụng cho những mục tiêu hợp pháp. Sáu năm sau, ông bán công ty này cho Akamai – đối thủ phần mềm thống trị trong lĩnh vực này, với số tiền chỉ đủ cho Kalanick tham gia câu lạc bộ dành cho những doanh nhân San Francisco vừa mới "tẩu thoát" thành công, một sự kiện tài chính mang lại cho ông chút tiền.

Trong buổi nói chuyện đầu tiên, Kalanick kể cho tôi nghe cách Uber khởi đầu. Đó là một câu chuyện huyền bí được xây nên từ thực tế, loại chuyện mà phần lớn các công ty khởi nghiệp thành công ở Thung lũng Silicon đều có. Câu chuyện kể về việc Kalanick và người bạn Garrett Camp đã nảy ra ý tưởng xây dựng Uber khi không thể đón taxi trong một trận bão tuyết ở Paris vào cuối năm 2008. Họ nghĩ giá như có cách biến chiếc điện thoại thành thiết bị điều phối taxi. Kalanick nói, "Garrett là người phôi thai ý tưởng. Tôi là người xây dựng kiến trúc kinh doanh."

Ba năm sau, Uber được những khách hàng trẻ rất yêu mến, phần lớn là nam giới – những người giống như Kalanick và Camp, hồi hộp với sức mạnh biến chuyển của việc nhấn nút trên chiếc điện thoại thông minh và có ngay một chiếc Lincoln Town xuất hiện trước cửa nhà. Vì mối quan hệ mang tính tranh cãi giữa Uber và những tài xế của mình, vào giữa năm 2011, Kalanick chọn cách nhấn mạnh việc ông yêu quý những tài xế Uber đến thế nào. Ông ôm họ mỗi khi họ đến thăm văn phòng khiêm tốn của Uber ở San Francisco. Ông kể lại câu chuyện về cuộc khủng hoảng đầu tiên của công ty, vào một ngày mùa thu khi Uber nhận được lá thư của Cơ quan Giao thông Đô thị San Francisco yêu cầu ngừng dịch vụ. Công ty, khi đó có tên là UberCab, quyết định rằng chính quyền thành phố không có thẩm quyền vì công ty này đơn thuần chỉ là một nền tảng công nghệ chứ không sở hữu xe và thuê tài xế, và cũng vì các "đối tác" của họ lái những chiếc limo, chứ không phải taxi. "Do đó, chúng tôi bỏ chữ Cab ra khỏi tên thương hiệu," Kalanick nói. Và Uber đã phớt lờ yêu cầu của cơ quan này.

Kalanick đầy tự tin vào mùa hè năm 2011. Uber đã hoạt động ở New York và có kế hoạch đưa dịch vụ tới Seattle, Washington D.C., Boston, và Chicago. Kalanick khoe khoang về những thuật toán tối tân nằm trong cách tính của Uber về thời gian chờ xe cho khách. "Bộ phận toán" của Uber, như cách ông gọi, bao gồm một chuyên gia xác suất, một nhà khoa học tên lửa và một nhà vật lý học nguyên tử. Ông nói với tôi rằng họ đang cho chạy một phép toán mô phỏng hàm Gauss – một mô hình xác suất hoành tráng – để cải thiện những dữ liệu sẵn có từ bản đồ Google. Kalanick nói, "Các con số ước tính của chúng tôi ưu việt hơn Google."

Tôi đã lần đầu chứng kiến sự ngạo mạn của Kalanick. Tôi nói với ông rằng, tôi từng có một ý tưởng cho thị trường của Uber. Gần đây, tôi đã gửi một người giữ trẻ về nhà trong một chiếc Uber, việc này rất thuận tiện vì tôi có thể thanh toán bằng thẻ tín dụng từ ứng dụng Uber và theo dõi tiến trình di chuyển của chiếc xe trên điện thoại để bảo đảm rằng người giữ trẻ về nhà an toàn. Và tôi không phải rời khỏi nhà để làm việc đó. Tôi chắc rằng những bậc phụ huynh khác cũng muốn làm điều tương tự và Uber có thể cải thiện hình ảnh của mình bằng cách tiếp thị đến đối tượng này. Kalanick có thể cười xòa trước ý tưởng này. Thay vào đó, ông đã nói thẳng rằng ông không thích. Ý tưởng của tôi không phù hợp với hình ảnh Uber của Kalanick, một dịch vụ sành điệu cho phép những người đàn ông độc thân giàu có như ông có thể dạo chơi trong thành phố theo một phong cách hợp mốt. Slogan của Uber vào thời điểm đó là "Tài xế riêng của mọi người". Một dịch vụ giúp phụ huynh gửi người giữ trẻ về nhà ư? Thật nghèo nàn.

Thời gian sau, tôi thỉnh thoảng gặp lại Kalanick ở San Francisco, đôi khi ở Battery – một câu lạc bộ ăn tối tư nhân bóng bẩy của cộng đồng công nghệ được cải tạo từ một nhà máy đá hoa, hoặc ở những hội nghị ngành. Khi tôi nói với ông trong lúc xếp hàng lấy đồ ăn sáng tự chọn rằng tôi yêu thích Uber nhưng không muốn hay không có nhu cầu di chuyển trong một chiếc xe đắt tiền, ông bảo tôi hãy kiên nhẫn, dịch vụ mới UberX sẽ thay đổi cách nghĩ của tôi về Uber.

Và khi Uber đã trở thành một hiện tượng toàn cầu, tôi nói với Kalanick, qua email vào đầu năm 2014, rằng tôi muốn viết một cuốn sách về công ty. Ông phúc đáp nhanh chóng theo phong cách riêng rằng, "Tôi hâm mộ những bài viết của anh, và tôi rất thích thú khi anh cân nhắc viết một cuốn sách về Uber. Tuy nhiên, theo ý tôi, giờ chưa phải thời điểm để làm việc đó. Tôi không chắc anh có tiếp tục viết hay không, nhưng tôi sẽ bảo những người tôi biết không hợp tác với anh nếu anh vẫn kiên quyết giữ ý định. Tôi sẽ tìm một tác giả khác để viết một cuốn sách được chúng tôi cho phép và có đầy đủ thông tin từ chúng tôi để cạnh tranh với cuốn sách của anh. Tôi không thích cách tiếp cận này, nhưng đây là vấn đề mà tôi phải hành động quyết liệt." Ông kết thúc lá thư bằng câu, "Cảm ơn. T."

Tôi cảm thấy mình có một khởi đầu tốt, ít nhất là ở khía cạnh nhìn nhận con người thật của Kalanick. Ông không trả lời, theo cách mà nhiều CEO khác sẽ làm, với đáp án mang tính ngoại giao như hai bên có thể trò chuyện vào thời điểm tốt hơn. Ông đe dọa sẽ chôn vùi dự án của tôi nếu tôi dám thách thức ông.

Tôi vẫn giữ liên lạc với Kalanick, và cuối cùng ông đã thay đổi ý định hợp tác với tôi. Khi Uber trở nên lớn mạnh hơn, càng nhiều ánh mắt sát sao theo dõi công ty, đặc biệt với những bước đi sai lầm khiến hành khách và tài xế cáu gắt. Những đối thủ có vốn đầu tư lớn cũng xuất hiện ở những thị trường mà Uber đang kinh doanh. Bao gồm Lyft và Juno ở Hoa Kỳ, Gett ở châu Âu, Didi ở Trung Quốc, GrabTaxi ở Đông Nam Á, và Ola ở Ấn Độ. Tất cả đều huy động được những khoản tiền khổng lồ, đôi khi từ những nhà đầu tư đã góp vốn vào Uber. Kalanick và những cố vấn dày dạn kinh nghiệm mà ông đã thuê dần cảm thấy cá tính thích gây sổ của ông đã khiến họ mất đi nhiều lá phiếu: nhà đầu tư, quan chức chính quyền, tài xế, khách hàng tiềm năng và khách hàng hiện tại. Ví dụ, người dân Mỹ thỉnh thoảng vẫn từ chối dùng Uber vì công ty này sử dụng các chiến thuật và thái độ thô lỗ với phụ nữ. Cuối cùng, Kalanick quyết định kể cho tôi câu chuyện của ông, nhưng theo cách của tôi, không phải cách của ông. Tôi có thể tiếp

cận ông và những quản lý khác của Uber, nhưng tôi sẽ là người kể câu chuyện.

Cũng như bất kỳ công ty nào khác, Uber vẫn đang trên đà phát triển. Nhưng dù chỉ mới tồn tại vài năm, nó đã khéo léo xây dựng được một hệ tư tưởng văn hóa thời đại và tham gia vào nhóm những doanh nghiệp tinh anh sở hữu tên thương hiệu được khách hàng sử dụng như một động từ.

Người tiêu dùng nhanh chóng chấp nhận Uber vì nó rất dễ sử dụng. Mỗi khi công ty tham gia một thị trường mới – vào cuối năm 2016, nó đã vận hành tại hơn 450 thành phố ở 73 quốc gia – những người dùng lại sốt sắng thảo luận về khám phá của mình như thể tìm ra thứ gì đó mới. Không giống như những người chê bai Twitter rằng họ không thấy ích lợi gì, hay những người ngờ vực Snapchat với niềm tin đầy vô lý rằng họ quá già để học, Uber hấp dẫn với tất cả những người sống trong thành phố hay khu vực lân cận, chỉ cần họ có một chiếc điện thoại di động. Khách hàng mới cài đặt ứng dụng, điền thông tin thẻ tín dụng (cá nhân hoặc doanh nghiệp, tùy họ chọn), và sau đó gọi một tài xế. Phần mềm định vị được yêu cầu đến từ đâu vì điện thoại thông minh của khách hàng có gắn chip GPS (và những công nghệ cảm biến khác). Uber sử dụng công nghệ đó để định vị tài xế gần nhất. Khách hàng nhanh chóng thích thú với việc bước ra khỏi một chiếc xe Uber mà không phải trả tiền vì Uber tự động tính phí vào thẻ của họ và trả cho tài xế một khoản tiền. Cách thức giờ đây đã phổ biến với rất nhiều người từng là một phép màu với những khách hàng lần đầu sử dụng – và những tháng ngày mò mẫm tìm tiền mặt hay thuyết phục tài xế nhận thanh toán bằng thẻ đã qua.

Dù khởi đầu bằng việc cung cấp dịch vụ ở khu vực thành thị dành cho những anh chàng thích khoa trương rủng rỉnh tiền trong túi, Uber biết rằng không tồn tại những biên giới nhân khẩu học. Uber rất hấp dẫn với những phụ nữ độc thân với mong muốn có một chuyến đi về nhà an toàn và có thể truy lại dữ liệu hành trình. Người lớn tuổi cũng có thể sử dụng dịch vụ này dễ dàng như thanh thiếu niên. UberPool, một dịch vụ dùng chung xe, khiến Uber trở nên khả dụng với tất cả mọi người khi chi phí còn rẻ hơn vé xe buýt. Công ty này còn tuyên bố rằng dịch vụ của họ đã trở thành một sản phẩm xã hội. Ví dụ, nó là giải pháp cho những trường hợp lái xe khi say rượu. Uber nhanh chóng tận dụng cơn giận dữ toàn quốc của những cựu chiến binh thất nghiệp bằng một chương trình tuyển dụng cựu chiến binh làm tài xế. Đã có hơn năm mươi nghìn người đăng ký.

Uber đã thực hiện lời hứa chuyển dịch xã hội. Điển hình là công ty đã thay thế hệ thống tổng đài vô tuyến taxi cũ kỹ bằng một chương trình yêu cầu tài xế sẵn sàng đón khách dựa trên thuật toán. Một vài dịch vụ taxi đã xây dựng những ứng dụng để đáp trả lại chương trình này. Những nơi công ty có quy mô đủ lớn, ở tất cả những thành phố lớn mà nó hoạt động, hệ thống này hiệu quả đến nỗi hành khách bắt đầu nghĩ đến những điều không tưởng: không cần sở hữu xe nữa. Giấc mơ dùng chung xe của Uber cũng có thể giúp loại bỏ tình trạng kẹt xe. Nếu mọi người không sở hữu xe riêng và đi chung xe với những người khác nhiều hơn, ít nhất trên lý thuyết, đường phố sẽ vắng xe hơn. Nếu tầm nhìn xe tự hành trở thành hiện thực – và Uber đang đầu tư rất nhiều tiền vào công nghệ này – những con đường có thể trở nên vắng vẻ hơn rất nhiều.

Dù vậy, chúng ta thường dễ dàng mơ tưởng viển vông bởi lời hứa của Uber, và Uber thường làm vậy. Việc sở hữu xe không giảm ở Hoa Kỳ vì sự trỗi dậy của xu hướng đi chung xe hay bất kỳ lý do nào khác. Theo dữ liệu của Cục Thống kê Hoa Kỳ, tỷ lệ hộ gia đình không có xe giảm từ 21,5% năm 1960 xuống 9,1% năm 2010, năm Uber khởi đầu. Bốn năm sau, theo thông tin mới nhất, tỷ lệ này vẫn giữ nguyên. Cũng theo nguồn thống kê này, tình hình diễn ra tương tự với số lượng biển số xe: con số gia tăng bốn triệu xe từ năm 2014 đến 2015. Bên cạnh đó, năm 2016, Trung tâm Nghiên cứu Pew báo cáo rằng trong khi 51% người Mỹ từng nghe nói đến khái niệm chia sẻ xe, chỉ 15% sử dụng những dịch vụ như Uber và Lyft, và có 33% chưa quen sử dụng dịch vụ này. Những khảo sát này cho thấy rằng Uber đã tạo ra một ảnh hưởng có ý nghĩa lên cuộc sống của thanh niên ở khu vực thành thị nhưng chưa tạo được sự thay đổi xã hội mà họ từng tuyên bố.

Uber không mang lại một cơ hội mới cho các tài xế, mà là một thách thức. Trở thành tài xế của Uber rất dễ. (Để chứng minh điểm này, tôi đã thử làm tài xế của Uber khi thực hiện những nghiên cứu cho cuốn sách này.) Và nó mang lại sự tự do tối thượng cho những người tài xế. Bạn muốn kiếm thêm chút tiền khi rảnh rỗi ư? Chỉ cần mở ứng dụng ra và chờ đợi yêu cầu đầu tiên. Trong giai đoạn kinh tế suy giảm, Uber là chiếc phao cứu sinh của những người cố gắng mưu sinh qua ngày. Cùng lúc đó, Uber đã không ngừng giảm giá để xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với hành khách. Kết quả là nó liên tục khuấy đảo nhóm tài xế, tạo ra một chu kỳ tuyển mới tài xế vô tận. Lái xe trên nền tảng Uber có thể là một cách tuyệt vời để kiếm tiền uống bia. Nhưng rất khó để kiếm sống toàn thời gian từ đó.

Mặt trái thành công của Uber cũng rất đáng bàn. Có gì đó hơi đáng sợ khi bước lên xe của một người lạ mặt, dù không giống taxi, những chuyến xe Uber có thể truy ra dấu vết. Câu chuyện về Uber là một câu chuyện hai mặt không ngừng nghỉ: khả năng truy lại dữ liệu chuyến xe tạo cảm giác thoải mái nhưng cũng mang lại rủi ro về khả năng bị theo dõi. Hãy nghĩ xem: hành khách gõ địa chỉ nhà của họ vào ứng dụng Uber nghĩa là ít nhất đã nói cho tài xế Uber biết họ ở đâu. Thực tế, mỗi khi có tài xế Uber bị buộc tội hiếp dâm, báo chí toàn cầu không bao giờ bỏ qua tin tức này. Thời gian đầu, Uber áp dụng chiến thuật "tăng giá giờ cao điểm" nhằm thu hút nhiều tài xế ra đường hơn. Những người có kiến thức vững chắc về quy luật cung cầu thừa hiểu – sự khan hiếm làm tăng giá và dẫn đến nguồn cung tăng lên – cách làm này khiến hành khách đối mặt với mức giá cao, đặc biệt trong những trận bão tuyết và những thảm họa tự nhiên khác. (Việc Kalanick bảo khách hàng Uber đừng phàn nàn nữa cũng không giúp ích gì cho tình huống này.) Thực tế, khi Uber phát triển từ một hiện tượng sang một doanh nghiệp đã xác lập vị thế, mọi bước đi của nó đều gây tranh cãi. Tiếng tăm phi thường của họ nhanh chóng nhường chỗ cho hình ảnh của một công ty tự xem mình đứng trên pháp luật. Những tài xế chuyển rất nhanh từ việc yêu quý Uber vì có thể thu tiền bỏ túi sang phàn nàn Uber trả cho họ ít tiền hơn và không cung cấp cho họ lợi ích đầy đủ của một nhân viên làm thuê. (Gần 400.000 tài xế ở California và Massachusetts đã tham gia một vụ kiện chung nhằm vào Uber, và Uber đồng ý dàn xếp với khoản tiền 100 triệu đô-la. Sau đó, một thẩm phán liên bang từ chối hòa giải và trì hoãn giải pháp cho vụ kiện.) Tất cả đều diễn ra trong khoảng thời gian hai năm, bắt đầu vào giữa năm 2013, khi UberX lần đầu đi vào hoạt động.

Tất nhiên, trung tâm của câu chuyện là Travis Kalanick, người đã định nghĩa hình ảnh doanh nhân kỹ sư trong thập kỷ thứ hai của thế kỷ XXI. Kalanick khác với thế hệ tỷ phú thứ nhất của Thung lũng Silicon, và Uber là một công ty công nghệ khác biệt. Google, Facebook, Twitter và các công ty khác là công ty "Internet" thuần túy. Sản phẩm của những công ty này chỉ tồn tại ở hình thức kỹ thuật số. Từ thuở sơ khai, Uber đã là một công ty công nghệ Internet cùng tồn tại với tài sản hữu hình là những chiếc xe. Điều hành Uber đòi hỏi người thành thạo khoa học máy tính và nghệ thuật vận hành nền kinh tế công nghiệp, bao gồm cả ngành logistics.

Uber và CEO của nó ép buộc cả những nhà đầu tư thành công suy nghĩ khác về cách cục diện đang thay đổi. Yuri Milner, nhà đầu tư Nga xuất thân là nhà vật lý học, đã đầu tư 200 triệu đô-la vào

Facebook khi công ty này còn non trẻ và thu về khoản lãi nhiều tỷ đô-la nói: "Đầu tư nghĩa là phải nhận ra một hình mẫu. Hóa ra, Uber là một hình mẫu khác. Tôi thấy phần lớn các doanh nghiệp Internet thuần túy đã tồn tại trước khi Uber bắt đầu. Cơ chế thông thường là các lập trình viên làm việc nhiều năm trong một môi trường tách biệt, không có tương tác với thế giới vật chất, quan chức chính phủ hay công chúng. Sau đó, một mô hình kinh doanh mới ra đời. Một mô hình kết hợp trực tuyến và ngoại tuyến. Mô hình này cần một nhà sáng lập kiểu mới. Nó cần một người có thể tương tác với thế giới bên ngoài. Travis là một chiến binh. Mô hình này hoàn toàn khác biệt."

Kalanick đưa ra một thuật ngữ để giải thích cho những bước tiến đầy mâu thuẫn của Uber. Ông gọi nó là "bit và nguyên tử", nghĩa là sự kết hợp chặt chẽ phần mềm với thế giới vật chất. Tự thân ông đã là sự kết hợp đó: một học sinh mê toán thời trung học, một gã lập dị có thể chơi với những đứa trẻ sành điệu, một kỹ sư máy tính với tài năng thiên bẩm.

Với Kalanick, Uber cũng là những trải nghiệm đỉnh cao của ông trong vai trò một doanh nhân, là tổng hợp của tất cả thất bại và thành công – cộng với may mắn đúng nơi, đúng lúc thường thấy. Paul Sagan, CEO của Akamai, công ty đã mua lại Red Swoosh của Kalanick, đã quan sát vị CEO của Uber từ xa trong nhiều năm. Ông gọi Kalanick là "Goldilocks của những doanh nhân Thung lũng Silicon." Sagan nói rằng công ty đầu tiên của Kalanick – Scour, quá cứng. Nó là một ngôi sao vụt sáng và chợt tắt đầy ngoạn mục. Red Swoosh lại quá mềm. Công ty đó là thành quả từ niềm yêu thích của Kalanick chứ rất khó để trở thành một công việc kinh doanh. "Uber thì vừa thích hợp."

Tất nhiên, "vừa thích hợp" là cách nói khiêm tốn. Thung lũng Silicon luôn đầy rẫy những người nỗ lực, mơ mộng, những người luôn tin chắc rằng họ sẽ thay đổi thế giới, hiện thực hóa những sự giàu có chưa được khám phá và khắc tên mình lên những tượng đài ảo của sức mạnh cách tân và đột phá. Hầu như không ai trong số đó sẽ thành công. Các nhà đầu tư mạo hiểm hoài nghi cấp quỹ vì biết rằng: đầu tư mạo hiểm được xem là rất thành công nếu chỉ một trong mười khoản đầu tư sinh lời. Điều này có nghĩa là họ chấp nhận chín thất bại còn lại.

Uber khi đó thách thức tất cả những bất lợi cho dù điều gì xảy ra sau đó. Nó đã xây dựng thành công một doanh nghiệp toàn cầu to lớn tạo ra những tác động tàn phá lên các tay chơi cửa trên – từ những công ty taxi đến các đại lý cho thuê xe. Vận hành theo cuốn

cẩm nang ít nhiều do chính mình soạn ra, Travis Kalanick thách thức mọi bất lợi. Cũng là một sinh viên bỏ dở việc học như Steve Jobs, Bill Gates và Mark Zuckerberg, nhưng không giống họ, ông nếm trải thất bại trước rồi mới đi qua những thành công khiêm tốn. Ông bước lên sàn diễn thế giới khi đã là một người từng trải, chững chạc chứ không phải những gã trẻ tuổi lóng ngóng, nhưng ông cũng cộc cằn hơn và nhiều khả năng tham vọng cũng lớn hơn. Cũng như mọi câu chuyện thành công, con đường của Kalanick không bằng phẳng, và quyền thống trị các thị trường được chọn của Uber hoàn toàn không chắc chắn. Thực tế, trong những tháng đầu năm 2017, Kalanick phải đối mặt với những cuộc khủng hoảng mới gần như mỗi ngày: các phàn nàn về vấn nạn phân biệt giới tính trong đội ngũ kỹ sư của Uber, một đoạn phim ông mắng nhiếc một tài xế Uber lâu năm, một vụ kiện buộc tội lừa đảo từ đơn vị xe tự hành của Google, việc Uber sử dụng những thủ thuật phần mềm để né tránh quan chức hành pháp ở những thị trường nó hoạt động bất hợp pháp.

Dù vậy, Uber vẫn là câu chuyện của thời đại: về sức mạnh biến chuyển của công nghệ, không duy trì được hoạt động thuê nhân viên dài hạn, cơ hội bên trong Thung lũng Silicon và các cộng đồng ảo thích biến những ý tưởng vụn vặt, sự can đảm và trí tuệ thành những tài sản kếch xù.

Chương 2
Bánh xe học tập

Vào giữa những năm 1990, cơ sở đầy nắng của Đại học California, Los Angeles nổi tiếng vì nhiều lý do. Đội bóng đá và bóng rổ Bruins là những đối thủ khó nhằn lâu năm. UCLA tự hào với trường đào tạo làm phim hạng nhất của mình, tọa lạc ngay phía sau Hollywood. Trung tâm y tế của trường cũng thuộc tầm cỡ thế giới, có lẽ vì có rất nhiều người giàu có và nổi tiếng sống ở Nam California. Tuy nhiên, thứ mà UCLA không có là một vườn ươm cho những gã lập dị đam mê máy tính thành lập các công ty khởi nghiệp. Trung tâm của thế giới khoa học máy tính nằm cách đó 560 km về phía Bắc – Thung lũng Silicon, tâm chấn của nó nằm trong cơ sở của Đại học Stanford ở Palo Alto. Hai cựu sinh viên Stanford là Jerry Yang và David Filo đã xây dựng Yahoo, một trang thông tin tìm kiếm các trang mạng từng cực kỳ phổ biến. Larry Page và Sergey Brin là hai sinh viên đã tốt nghiệp Stanford, từng chơi đùa với những thuật toán để sau đó tạo ra Google. Hầu hết những nhà đầu tư mạo hiểm hàng đầu thế giới đầu tư vào các công ty công nghệ chưa được kiểm chứng đều có văn phòng trên đường Sand Hill ở Menlo Park, cách khuôn viên Stanford vài phút đi bộ. Sự gần gũi địa lý này không phải ngẫu nhiên: các nhà đầu tư nhận ra giá trị của việc ở gần những con người đang mơ mộng về các ý tưởng có thể đầu tư ở những trường học khoa học máy tính và kỹ thuật của Stanford.

Điều này không có nghĩa là các chương trình đào tạo của UCLA chỉ chú trọng kỹ thuật. Trong nhiều thập niên, đại học này đã cho ra đời nhiều nhà khoa học tên lửa, những kỹ sư phục vụ trong ngành công nghiệp quốc phòng và hàng không phát triển sau Thế chiến thứ II. Và nó cũng đánh dấu thành tựu riêng của mình trong lịch sử ngành máy tính. Năm 1969, những nhà khoa học máy tính làm việc trong một căn phòng ở Hội trường Boelter, tòa nhà giảng

dạy ngành kỹ thuật của trường, đã gửi đi thông điệp đầu tiên qua một mạng lưới truyền thông do chính phủ cấp quỹ gọi là ARPANET. Từ tín hiệu đầu tiên đó giữa hai "nút" trên mạng lưới – nút nhận nằm ở Stanford – Internet đã ra đời.

Hai mươi năm sau, sự kiện lịch sử đó đơn thuần chỉ là một câu chuyện kể với các sinh viên ngành máy tính của UCLA, ngay cả khi cuộc cách mạng mới nhất của Internet – World Wide Web, đã sản sinh ra rất nhiều những công việc kinh doanh sinh lời. Nhưng những lập trình viên phần mềm trẻ tuổi này biết họ đang trải nghiệm một công ty độc đáo khác và đó là nơi thích hợp để có thể chơi đùa cùng nhau. Nơi đó, cũng nằm trong Hội trường Boelter, là Hiệp hội Cử nhân Khoa học Máy tính (UCSA) của trường. Theo lời Michael Tood, một thành viên hiệp hội vào giữa những năm 1990, đó là một dạng "câu lạc bộ", nơi mà những sinh viên cùng chí hướng có thể thư giãn cùng nhau sau giờ học, chơi điện tử và nói chuyện về máy tính. Câu lạc bộ cũng giúp "xây dựng hồ sơ tuyển dụng", Todd nhớ lại, một dấu hiệu cho thấy kỹ năng cứng và kỹ năng mềm đều quan trọng khi một người trẻ tuổi tìm việc.

Với căn phòng chứa đầy các trang thiết bị máy tính và những chiếc ghế đi-văng lộn xộn không đồng bộ, hiệp hội này vận hành như một hội sinh viên, và tình cảm này càng gắn bó bởi sự khan hiếm nữ giới. Các sinh viên này nhanh chóng trở thành những người bạn. Ilya Haykinson, từ Mát-xcơ-va di cư đến Mỹ khi còn nhỏ, là bạn của Todd – đến từ Hạt Marin, một khu ngoại ô phía Bắc San Francisco. Là người hướng nội, Haykinson nhớ lại khoảng thời gian hòa nhập vui vẻ với đám đông ở UCSA. Lúc đó, người bạn cùng lớp Dan Rodrigues là chủ tịch câu lạc bộ. Hai thành viên khác là Vince Busam, một người rất đam mê bóng chuyền, sống chung ký túc xá với Todd, và Kevin Smilak, cư dân Bay Area.

Chàng sinh viên sau đó trở thành thành viên nổi tiếng nhất của câu lạc bộ ngay cạnh đó. Travis Kalanick, đến từ Thung lũng San Fernando gần đó và theo học cả hai ngành máy tính và kinh doanh, nhanh chóng bị hút về câu lạc bộ. Kalanick nói rằng ông cảm thấy thân thiết với các thành viên câu lạc bộ hơn cả những người bạn ký túc xá. Ông nhớ lại: "Tôi dành phần lớn thời gian ở đó. Chúng tôi cùng nhau chơi trò Double Dragon" – một trò chơi đối kháng nổi tiếng từ những năm 1980 lúc đó được chuyển từ máy chơi điện tử sang máy tính cá nhân. Những máy chủ ở câu lạc bộ máy tính, thuộc sở hữu của khoa Khoa học Máy tính, cho phép các thành viên câu lạc bộ sử dụng một kỹ thuật kết nối gọi là giao thức chuyển tập tin, hay FTP, để tìm kiếm những chương trình nằm đâu đó trên Internet. Kalanick nhớ lại: "chúng tôi tìm kiếm

những tập tin mp3 trên các trang FTP" – những tập tin nén nhạc kỹ thuật số lưu trữ trong máy tính – "và giải những câu đố động não kỳ quái, nhức óc. Đó là những gì chúng tôi đã làm."

Bất chấp sự phát triển nhảy vọt của những công ty Internet phía Bắc, câu lạc bộ máy tính dường như chỉ quan tâm đến niềm vui và những trò chơi. Chính trong bối cảnh này, Busam nảy ra một ý tưởng vào mùa thu năm 1997. Vào thời điểm đó, tất cả máy tính trong ký túc xá của UCLA đều sử dụng hệ điều hành và kết nối với nhau. Ngạc nhiên thay, ít nhất theo những tiêu chuẩn sau đó, thiết lập mặc định của những chiếc máy này cho phép họ không chỉ giao tiếp mà còn có thể chia sẻ những tập tin lưu trữ trên máy cho những người dùng trong mạng lưới mà không cần mật khẩu. Kalanick nói, "Lúc đó tường lửa chưa tồn tại."

Tình trạng lỏng lẻo này tạo ra một cơ hội. Busam nghĩ rằng sẽ rất thú vị nếu có thể xây dựng một chương trình tự động tìm kiếm các tập tin đa phương tiện trên tất cả máy tính nối mạng và sau đó liệt kê ra các kết quả. Kỹ thuật này đã quá quen thuộc với bất kỳ ai sử dụng công cụ tìm kiếm để tìm thông tin hay các trang giải trí. Dự định ban đầu đơn thuần chỉ là mô phỏng hành vi trao tay nhau những album nhạc thường thấy của các sinh viên. Todd, người giúp Busam viết những đoạn mã đầu tiên, cho biết: "Chúng tôi bắt đầu tìm nhạc và nghe trong phòng ký túc xá của Vince."

Bộ đôi này lẽ ra chỉ có thể hoạt động bên trong một ký túc xá đại học, nhưng nhờ sự thần kỳ của mạng kết nối – điều bất khả thi trước khi xuất hiện tín hiệu ARPANET đầu tiên từ Hội trường Boelter – họ đã tiếp cận được số lượng khổng lồ những chiếc máy tính của UCLA. Todd là điều hành viên hệ thống, một vị trí bán thời gian cho phép ông tiếp cận vào mạng lưới. Ông và Busam nhận ra rằng nếu chương trình này có thể tìm kiếm các bài hát khắp nơi trong ký túc xá, thì nó cũng có thể làm vậy ở những ký túc xá khác và thậm chí ở các trường đại học khác. Thực tế, nó có thể chạy trên mọi chiếc máy tính kết nối Internet. Nghĩa là nếu cả hai có thể xây dựng và tung ra một dịch vụ như vậy, nó sẽ trở thành công việc kinh doanh được xây dựng trên nền tảng tích lũy một lượng lớn thính giả có hiểu biết về máy tính và yêu thích âm nhạc. Vài người bạn khác trong câu lạc bộ biết được khám phá của bộ đôi này, và đến tháng Mười một năm 1997, Smilak, Rodrigues, và Jason Droege đã tham gia cùng Todd và Busam để tìm kiếm cơ hội phát triển một công ty từ ý tưởng tìm kiếm tập tin âm nhạc. (Kalanick, khi đó đang ở Portland, Oregon, tham gia đợt thực tập với gã khổng lồ bán dẫn Intel và do đó không tham gia nhóm sáng lập ban đầu.) Nhóm này không có nhiều kinh nghiệm kinh doanh,

nhưng có tài đặt tên một công ty mới. Họ đặt tên nó là Scour, một cái tên hay cho công cụ mò mẫm trên mạng lưới các tập tin nhằm tìm kiếm tập mp3 – và sau đó là những tập tin video.

Dù vậy, ban đầu, Scour.net giống một dự án sinh viên hơn là một công ty đúng nghĩa. Trong kỳ nghỉ đông, cả nhóm tập hợp nhau lại để phát triển những đoạn mã lập trình. Họ tập trung ở Walnut Creek, California, tại nhà bố mẹ của Smilak gần San Francisco, nơi cả nhóm đặt những chiếc máy tính trên chiếc bàn chơi bóng ở phòng khách gần hồ bơi. (Bố dượng của Smilak – James Umphrey, trở thành nhà đầu tư đầu tiên của Scour khi góp vào đó vài ngàn đô-la. Một người bạn của bố Dan Rodrigues cũng góp tiền đầu tư.) Ban đầu, nhóm Scour gần như không bỏ ra đồng nào để khởi sự công ty. Vào đầu năm 1998, khi quay trở lại UCLA trong năm học tiếp theo, họ xây dựng một trang web thuộc quyền sở hữu của UCLA vì chạy trên mạng của viện đại học này và mang tên miền: sour.cs.ucla.edu. Đầu năm đó, họ cũng mở rộng nhóm cốt lõi, kết nạp thêm Haykinson.

Chàng sinh viên trở thành thành viên thứ bảy của nhóm là Kalanick. Anh chàng không có mặt trong thời gian đầu vì bận thực tập ở Intel. Kalanick rất thân với nhóm sinh viên khởi xướng Scour, đặc biệt là Rodrigues, người lên kế hoạch cùng Kalanick tham gia đợt thực tập ở Intel nhưng sau đó đổi ý ở lại Los Angeles. Kalanick sợ mình sẽ bị bỏ rơi và nói cho Rodrigues biết điều đó. "Tôi hơi phật ý một chút, và phản ứng kiểu: 'Thật sao anh bạn? Tôi muốn là người trong cuộc'," Kalanick nhớ lại. Nhưng ông đã không tham gia vào dự án Scour cho đến cuối năm học vì phải trải qua một đợt thực tập khác vào mùa hè năm đó, lần này là một dự án thuộc ngành điện ở Los Angeles với Tập đoàn Tư vấn Boston. Đây không phải lần cuối cùng Kalanick do dự trước một công ty khởi nghiệp đang lên vì bận cân nhắc những lựa chọn của mình; ông lại hành động như vậy một thập kỷ sau – vào lúc Uber ra đời.

Scour là một ví dụ hoàn hảo về điều mà sau đó Kalanick gọi là sự phù hợp sản phẩm-thị trường, một khái niệm thủy tổ của những doanh nhân ở Thung lũng Silicon. Một vài công ty khởi nghiệp phát triển một sản phẩm bóng bẩy mà không ai muốn. Những công ty khác theo đuổi thị trường lớn nhưng lại không có gì để chào hàng. Scour là một trang web dễ sử dụng để tìm kiếm và liệt kê các tập tin nhạc sẵn có trên một mạng lưới, điều rất hấp dẫn với những sinh viên đại học muốn nghe nhạc nhưng không đủ tiền để mua đĩa CD. Scour hướng đến việc xây dựng một lượng thính giả lớn hấp dẫn về mặt thương mại với những công ty giải trí, có thể trong vai trò một công cụ chiêu thị hoặc một nền tảng bán

hàng. Scour không sở hữu sản phẩm thu hút người dùng – những bài hát mà họ đã mua. Thay vào đó, đó là một ví dụ sơ khai của một "nền tảng" tận dụng tài sản của người khác để thu về các lợi ích thương mại. Các tập tin âm nhạc của người dùng Scour cũng giống những chiếc xe của các tài xế Uber, dù rằng Uber thành công hơn Scour rất nhiều.

Danh tiếng của dịch vụ Scour nhanh chóng lan truyền và nó chính thức trở thành một công việc kinh doanh. Droege, khi đó là sinh viên năm thứ tư ngành máy tính từng theo học ngành quay phim ở UCLA, nghĩ rằng đây là một công việc kinh doanh truyền thông tiềm năng. Droege cho biết, "Chúng tôi thực sự chỉ ngồi trong ký túc xá dõi theo thứ này lớn lên từng ngày. Có khoảng 11% sinh viên ở Berkeley là người dùng Scour trong vòng sáu tháng kể từ khi ra mắt. Dịch vụ này như thể một trò vui của đám sinh viên, và lực lượng an ninh IT của ký túc xá không nhận ra sự tồn tại của máy chủ. Vào thời điểm đó, dung lượng băng thông nói trên có thể khiến bạn tiêu tốn khoảng 20.000 đô-la một tháng."

Thực tế, Scour phát triển quá nhanh đến nỗi những người sáng lập phải đối mặt với một lựa chọn khó khăn: đi học hay làm kinh doanh. "Rất khó ngồi trong lớp vật lý khi chưa nhiều sinh viên có điện thoại di động, còn điện thoại của bạn cứ liên tục rung lên vì những máy chủ ở San Jose bị quá tải," Haykinson nói. "Cuối cùng, chuyện đó gây sức ép rất lớn. Vài người trong số chúng tôi không đến lớp nữa." Sự phân công lao động được ấn định vào cuối năm 1998. Rodrigues, sau đó là chủ tịch của Scour, là một doanh nhân bận rộn và rất thích áp dụng các bài học từ những cuốn sách kinh doanh mà ông đã đọc. Smilak và Busam viết phần mềm. Todd quản lý máy chủ. Droege điều hành việc quảng cáo, ban đầu là bán những banner quảng cáo. Đến khi nhóm này rời khỏi ký túc xá của UCLA và chuyển sang một căn hộ ở Westwood do Todd và Rodrigues thuê, Kalanick cũng bỏ học, tham gia nhóm và chịu trách nhiệm hoạt động tiếp thị cũng như một nhiệm vụ khác hết sức quan trọng trong suốt sự nghiệp của ông: gây quỹ. Thực tế, dù rất rành về công nghệ nhưng chưa bao giờ Kalanick đóng vai trò lập trình viên chính. Vai trò mà ông theo đuổi trong nhiều năm là kinh doanh.

Đến đầu năm 1999, Scour đã bắt đầu trông giống một công ty, ngoại trừ chuyện được điều hành bởi một nhóm sinh viên bỏ học làm việc trong một căn hộ chật chội kế bên trường đại học trước kia của họ. "Chúng tôi có mười ba người làm việc trong văn phòng bày đầy máy tính", Haykinson chia sẻ. Sau này, Haykinson trở thành giám đốc kỹ thuật của dịch vụ gửi tin nhắn Snapchat. "Mỗi

khi ai đó sử dụng lò vi sóng, chúng tôi phải tắt màn hình để cầu chì không bị cháy. Điều này có phần hài hước."

Xuất thân nhóm Scour là những doanh nhân "phi pháp", cho dù là chiếm dụng mạng lưới của UCLA hay xây dựng một tài sản trí tuệ dựa trên thứ mà họ không sở hữu, việc này đã khắc một dấu ấn lên công ty và những người sáng lập. "Chúng tôi biết rằng nếu chỉ làm những điều vô hại và giỏi luồn lách, sẽ không ai trừng phạt chúng tôi," Droege nói. Ông là thành viên duy nhất của nhóm sau đó gia nhập Uber với Kalanick. "Chúng tôi nhận ra cách để bẻ cong luật lệ, miễn sao hành động đó không ảnh hưởng đến bất kỳ ai. Nhưng chúng tôi đang sử dụng hệ thống này để làm lợi cho bản thân. Và do đó, chúng tôi cố gắng mỗi lúc lại đi sâu hơn một chút."

Để đi sâu hơn, Scour cần thêm tiền, và những người sáng lập nhanh chóng hướng tầm mắt ra khỏi bạn bè và gia đình. Bố dượng của Smilak đã đầu tư thêm 150.000 đô-la, nhưng bấy nhiêu không đủ để chi trả cho bản thân họ và thuê một không gian máy chủ. (Chạy trên mạng lưới của UCLA không còn là lựa chọn nữa.) Todd có một người bạn học khoa máy tính của UCLA tên là Francesco Fabbrocino, người sau đó trở thành bạn cùng phòng của ông. Fabbrocino làm việc cho công ty khởi nghiệp Internet ở Beverly Hills là Checkout.com, công ty thuộc quyền kiểm soát của đại diện Hollywood Michael Ovtiz và Ron Burkle, những người đã kiếm được hàng tỷ đô-la từ ngành kinh doanh siêu thị. Cũng như nhiều người khác trong thời kỳ này, họ rất hứng thú với việc kiếm tiền từ cơn sốt Internet. Nghĩ rằng cả hai có thể thích đầu tư vào Scour, Fabbrocino đã kết nối Ovitz và Burkle với người được giao nhiệm vụ huy động vốn là Kalanick.

Với Kalanick, đó là buổi đào tạo trong công việc thượng thặng nhất. "Tôi tham gia vào vụ đàm phán đó và học được tất cả những kiến thức tiêu chuẩn hóa ở Thung lũng Silicon," Kalanick nói. Khi đó, ông không hề có kinh nghiệm đàm phán và cũng không quen ai để hỏi xin lời khuyên. "Chúng tôi tham khảo các bài blog về chủ đề đó, về cách những bản báo cáo hoạt động. Nhưng vào thời điểm đó, chẳng ai biết gì cả. Tất cả đều là những kiến thức rất thô sơ. Do đó, bạn phải học. Lúc đó, tôi sống cùng bố mẹ, và tôi nhớ đã phải gọi điện thoại tám tiếng một ngày."

Mùa xuân năm 1999, nhóm đạt được một thỏa thuận với Ovitz và Burkle. Hai tay chơi quyền lực ở L.A. – những người không giỏi về công nghệ nhưng có túi tiền nặng trĩu – sẽ đầu tư 4 triệu đô-la để kiểm soát 51% cổ phần của Scour. Công ty trẻ sẽ chuyển đến cùng tòa nhà ở Beverley Hills với Checkout.com. Thương vụ lẽ ra có thể

được hoàn thành trong một tháng, và trong khoảng thời gian đó nhóm Scour không được phép nhận một đề nghị tốt hơn, được biết đến với điều khoản "không giao dịch". Dù vậy, gần như ngay lập tức, những doanh nhân trẻ cảm thấy lo lắng rằng lẽ ra họ không nên từ bỏ quyền kiểm soát công ty mới phất của mình. Bên cạnh đó, một công ty thu âm có tên GoodNoise chuyên phân phối bài hát của các nhóm nhạc qua Internet tỏ ra quan tâm đến khả năng mua cổ phần không chi phối ở Scour. Cùng lúc đó, Ovitz cố gắng thương lượng lại các điều khoản của thương vụ, những điều khoản không kết thúc trong khung thời gian dự kiến. Kalanick nói: "Tôi gọi cho Ovitz và nói rằng khoảng thời gian không được giao dịch trong ba mươi ngày đã kết thúc. Chúng tôi sẽ đi tìm nguồn quỹ đầu tư khác." Đó không phải là một khởi đầu tốt để bắt đầu quan hệ với những nhà đầu tư. Kalanick nói Ovitz đã kéo dài điều khoản thêm vài ngày nhưng chẳng ích gì. "Và một sáng nọ, tờ The Wall Street Journal đăng bài chúng tôi bị Michael Ovitz kiện vì vi phạm điều khoản 'không giao dịch'."

Vụ kiện này là một cú sốc – và một bài học. "Chúng tôi nhanh chóng nhận ra cách trò chơi này vận hành." Droege nói. "Chúng tôi đã được những người quỷ quyệt nhất trên Trái đất đào tạo – những người đến từ Hollywood." Trải nghiệm này rất sâu sắc với Kalanick, Droege nói. "Anh ấy lúc nào cũng nồng nhiệt, nhưng khi chúng tôi trải qua quá trình gây quỹ này, đó như thể một trong những khoảnh khắc thay đổi cuộc đời vậy."

Như một cảnh trong phim Bố Già, những doanh nhân trẻ nhận ra họ đã tham gia một thương vụ không thể từ chối. Kalanick nói: "Chúng tôi đã nhận tiền. Chúng tôi không còn lựa chọn nào khác."

Mùa hè năm 1999 quan trọng với Scour không chỉ vì những dự tính gây quỹ. Với 4 triệu đô-la từ Ovitz và Burkle, công ty chuyển tới Beverly Hills và bắt đầu thuê nhân viên. Thành công của trang web này – cũng như những giới hạn của nó – thu hút sự chú ý của một đối thủ, và đối thủ đó cuối cùng đã khiến Scour thất bại. Đối thủ đó tỏa sáng và tồn tại lâu hơn Scour, nhưng cũng thất bại rất nặng nề. Đó là Napster.

Vấn đề căn bản của Scour là nó không phụ thuộc vào quy mô, nghĩa là dịch vụ không chắc sẽ tốt hơn khi nó trở nên lớn hơn. Dù dịch vụ của Scour rất hấp dẫn với những người trẻ yêu âm nhạc, nhưng nhu cầu âm nhạc của họ lại nằm ngoài khả năng cung cấp của Scour. "Chúng tôi cực kỳ nổi tiếng," Kalanick nói. "Nhưng khi đó nguồn cung nội dung rất hạn chế. Chỉ có một số lượng hạn chế những chiếc hộp" – số máy tính cá nhân thuộc sở hữu của người

dùng Scour – "có một bản thu âm của Britney Spears," ông giải thích. (Ca sĩ này đã phát hành đĩa nhạc đình đám …Baby One More Time vào năm 1999.) "Quá nhiều người tìm kiếm cùng một nội dung và những chiếc hộp bị quá tải. Sau đó, khi tìm kiếm đường dẫn, bạn nhận được một kết quả, nhấn vào và nó không hoạt động vì chiếc hộp đầu bên kia đã sập." Những kỹ sư của Scour khi đó chạy đôn đáo để gỡ bỏ những đường dẫn kém và tìm kiếm những nguồn nhạc mới trên Internet. Nội dung mới dẫn đến lượng truy cập cao hơn. "Nhưng khi đó chúng tôi lại hết nội dung," Kalanick nói, và chu kỳ đó bắt đầu lặp lại.

Như thường thấy với các sản phẩm công nghệ, những thiếu sót của Scour giúp đối thủ cạnh tranh tìm ra một cách tân nhỏ tạo ra khác biệt lớn. Scour cho phép người dùng thấy danh sách bài hát trong thư viện của những người dùng khác. Tuy nhiên, để nghe một bài hát mong muốn, họ phải gửi đi một yêu cầu, kích hoạt quá trình chuyển tập tin từ người dùng này sang người dùng khác qua mạng lưới. Shawn Fanning, cũng như rất nhiều người dùng Scour khác, yêu thích âm nhạc và công nghệ. Ông nhận ra điểm thiếu sót của Scour, và vào tháng Năm năm 1999, khoảng mười tám tháng sau khi những người bạn ở UCLA thành lập Scour, Fanning và Sean Parker xây dựng Napster trở thành một công cụ chia sẻ tập tin tốt hơn. "Anh ấy nói, 'Vì sao mỗi khi lấy một tập tin từ Scour xuống tôi không tự động chia sẻ nó?'" Kalanick nhớ lại, nhắc đến một kỹ thuật cho phép người dùng tự động chia sẻ bài hát trong khi đang thưởng thức nó. Chưa hết, vì Napster chỉ hiện cho người dùng những gì đang sẵn có, nó không gặp phải vấn đề hứa hẹn quá nhiều và không thể chuyển giao kết quả như Scour. "Và đó là Napster. Nó căn bản là Scour, anh ấy chỉ thay đổi đôi chút, và cái đôi chút đó đã thay đổi mọi thứ." Kalanick và Fanning trở thành bạn bè, và Fanning là một trong những nhà đầu tư đầu tiên của Uber. Kalanick, khi nhớ lại những gì Napster đã làm với Scour, không bao giờ quên tầm quan trọng của việc nhanh chóng đổi mới từ những ý tưởng tốt của đối thủ cạnh tranh. Hơn một thập kỷ sau, khi thấy Lyft đổi mới hơn Uber, ông đã nhanh chóng hành động.

Napster trở thành một hiện tượng lan truyền và một phần của nền văn hóa thời đại. Nó nhanh chóng tỏa sáng hơn cả Scour: đến năm 2001, Napster đã có 80 triệu lượt tải. Scour vào thời kỳ đỉnh cao cũng chỉ có 7 triệu lượt tải. Scour rơi vào thế rượt đuổi, và họ tung ra dịch vụ Scour Exchange, vận hành giống như Napster. (Thành công của cả hai công ty đều phụ thuộc vào việc cho phép người dùng nghe những bài hát – và trong trường hợp của Scour là xem những bộ phim – mà họ không sở hữu. Không lâu sau, điều

này sẽ làm hại cả hai công ty.) Về phần mình, Scour cố gắng hết sức để bắt kịp. Họ tung ra một chiến dịch tiếp thị nhắm đến những người trẻ tuổi nằm trong thị trường mục tiêu của mình. Các phương pháp để quảng bá Scour Exchange, gọi tắt là SX, rất phù hợp với phong cách của một công ty được điều hành bởi nhóm thanh niên trẻ. Scour thuê một công ty tiếp thị tiếp cận các trường đại học trên khắp nước Mỹ để tặng những chai dầu bôi trơn dán khẩu hiệu đầy khiêu khích của Scour Exchange: "Để tải mượt hơn, hãy sử dụng SX."

Scour thành công với chiến dịch này. Vào tháng Mười một năm 1999, công ty phần mềm Real Networks cố gắng mua lại nó, một bước đi khiến những cổ đông cảm thấy hài lòng. Cũng trong tháng đó, nhiều công ty thu âm cùng nhau kiện Napster vì dịch vụ chia sẻ ngang âm nhạc đã vi phạm luật bản quyền. Đặc biệt nếu Real có thể tìm ra cách hợp pháp để tiếp thị Scour Exchange, thương vụ này sẽ tạo ra một kết quả tài chính tốt. Tuy nhiên, những người sáng lập sẽ trở thành nhân viên của Real, giữ cổ phiếu thay vì tiền mặt sau vụ bán. Trong quá trình thương lượng, tờ báo điện tử công nghệ CNET trích dẫn "một nguồn tin nắm rõ kế hoạch", đưa tin rằng Real lên kế hoạch trả 100 triệu đô-la cho Scour. "Tôi nghĩ để làm hỏng thương vụ, ai đó đã quyết định nói với báo chí rằng chúng tôi đang bị mua lại," Haykinson nói. "Họ đang chào chúng tôi mức giá họ nghĩ là hợp lý và thông tin rò rỉ cho rằng họ trả chúng tôi cao hơn rất nhiều so với khoản tiền họ sẵn sàng bỏ ra. Việc này như thể ai đó đã gọi cho báo chí rất đúng lúc để phá hỏng thương vụ." Những người mới vào nghề, chỉ vừa bị sốc vài tháng trước đó khi biết tin bị Ovitz kiện, cho thấy họ đã thành thạo nghệ thuật thương lượng qua truyền thông báo chí.

Nhưng không bán hóa ra lại bỏ lỡ một cơ hội đầy đáng tiếc. Ngành giải trí nhận thấy Napster là một rủi ro đang tồn tại. Những người trẻ tuổi tin rằng âm nhạc được miễn phí sẽ không bỏ tiền ra mua chúng nữa. Và khi Internet băng thông rộng được cải thiện, các hãng phim hiểu rằng thị trường DVD của họ cũng sẽ có số phận tương tự. Vào tháng Bảy năm 2000, ba hiệp hội thương nghiệp giải trí nộp đơn kiện Scour với những cáo buộc tương tự như Napster đã nhận: Scour Exchange cho phép tải nhạc và phim bất hợp pháp. Mức phí đề nghị bồi thường – khoản tiền trên mỗi vụ vi phạm với con số tổng lên tới 250 triệu đô-la – nhằm giết chết Scour.

Điều khó chịu nhất với các quản lý trẻ của Scour là rất nhiều hãng phim đang trả tiền cho họ để quảng cáo những bộ phim trong khi luật sư của các công ty này kiện họ. "Trong một cuộc điện thoại,

họ hỏi 'Hôm qua chúng tôi có bao nhiêu lượt tải? Chúng tôi được bao nhiêu lượt quan tâm?'" Droege kể lại. "Và trong một cuộc điện thoại khác họ lại nói, 'Chúng tôi sẽ kiện các anh phá sản'. Việc đó thật kỳ quặc."

Trong khi Napster kéo dài đến năm 2002 mới nộp đơn phá sản, thì Scour sụp đổ chỉ trong vài tháng. Một vài nhà sáng lập, đặc biệt là Kalanick, muốn đấu tranh. Nhưng họ không có nhiều tiền, và nhờ đó cũng thua lỗ ít. Đó không phải vụ kiện dành cho Burkle, và đặc biệt là Ovitz, những người kiếm sống nhờ vào ngành giải trí. (Một đối tác của một trong những nhà đầu tư mạo hiểm của Napster ở San Francisco, cựu luật sư Hank Barry, trở thành CEO của Napster và đấu tranh để công ty này tiếp tục kinh doanh.) Rất nhiều công ty, bao gồm Liquid Audio và Listen.com, đấu giá tài sản của Scour trong khi những người sáng lập Scour tham dự phiên tòa. Kalanick nói: "Anh chứng kiến thành quả của anh bị đấu giá trong một phiên tòa xử phá sản. Và không hề có nghi lễ trang trọng. Chỉ có sự hiệu quả đầy nhẫn tâm. Đó là cách những phiên tòa xử phá sản diễn ra." Cuối cùng, một công ty ở Portland, Oregon, có tên CenterSpan Communications chiến thắng cuộc đấu giá, mua lại tài sản của Scour với giá 9 triệu đô-la. Công ty này dự định điều hành Scour Exchange như một dịch vụ chia sẻ tập tin hợp pháp. Một vài nhà sáng lập của Scour tư vấn cho CenterSpan nhiều tháng sau đó với hy vọng cứu vãn được công việc kinh doanh này, nhưng công ty mà CenterSpan đã mua không mang lại gì nhiều.

Với tất cả những nhà sáng lập, bao gồm cả Kalanick, đó là một trải nghiệm không hề dễ chịu nữa. "Tuyên bố phá sản theo Chương 11 là một bước đi chiến lược từ vụ kiện," ông nhớ lại. "Khi bạn cố gắng tỏ ra tích cực về điều gì đó thực ra đang rất phiền lòng, dường như rất khó để thức dậy vào buổi sáng. Bạn ngủ mười hai đến mười bốn tiếng một ngày, ít nhất là trong trường hợp của tôi. Đó là một trải nghiệm cực kỳ không vui. Đó là lần đầu tiên tôi nhận ra cuộc đời quá ngắn để đeo khuôn mặt vui vẻ khi bạn đang ở một tình huống không vui."

Đó có thể không phải một kết thúc có hậu, nhưng Kalanick đã trở thành người dày dạn kinh nghiệm thương trường. Những công ty công nghệ cần mở rộng quy mô để chống lại đối thủ và khiến người dùng tiếp tục quay lại sử dụng dịch vụ của họ. Bên cạnh đó, việc chọn lựa nhà đầu tư và duy trì quyền kiểm soát là những mục tiêu đáng giá với bất kỳ doanh nhân nào. Mở rộng quy mô, huy động tiền mặt và giữ quyền lèo lái doanh nghiệp trở thành những điều ám ảnh với Kalanick một thập kỷ sau – tại Uber.

Tuy nhiên, đến cuối năm 2000, Scour đã biến mất, và Travis Kalanick 24 tuổi, cũng như những người bạn thân của mình ở UCLA, không có bằng đại học và việc làm. Họ cần một kế hoạch mới – và thật nhanh chóng.

Chương 3
Giai đoạn khó khăn

Scour sụp đổ đánh dấu việc Kalanick lần đầu thất nghiệp. Dù trải nghiệm kinh doanh đầu tiên ở tuổi trưởng thành vừa mới kết thúc, ông đã trở thành một doanh nhân được trui rèn. Cũng như Steve Jobs, người được gia đình khai mục nghề nghiệp trong giấy khai tử là "doanh nhân", Kalanick xác định số mệnh và niềm vui của mình nằm ở việc khởi sự các công việc kinh doanh. Sau cùng, trong suy nghĩ của ông, hai phẩm chất quan trọng nhất để trở thành một doanh nhân là sáng tạo và ngoan cường.

Tính ngoan cường dường như được lập trình sẵn trong Kalanick. Như rất nhiều cậu bé cùng thời của mình, ông đã cùng bố tham gia một chương trình do YMCA tổ chức có tên Indian Guides. Mọi cậu bé dẫn đường và bố mình đều được đặt tên "da đỏ". Kalanick là "Sói Cười" – bởi vì, ông nói, "Tôi lúc nào cũng cười" – và bố ông là "Sói Điên". (Một tiết lộ mà tôi nghĩ là cần thiết: một thập kỷ trước đó tại một nơi khác của nước Mỹ: bố tôi và tôi có tên là "Gấu Lớn" và "Gấu Nhỏ" trong chương trình YMCA.) Indian Guides là một sản phẩm của thời đại đó – một cơ hội cho những ông bố trụ cột gia đình dành thời gian cho con trai thông qua các hoạt động ngoài trời. (Một chương trình tương tự dành cho các ông bố và con gái có tên là Indian Princesses.) Tuy nhiên, điều Kalanick nhớ nhất về chương trình này không phải là thời gian vui chơi với bố mà là việc ông bán những chiếc vé ăn sáng bánh kếp để gây quỹ. "Tôi luôn là nhân viên bán hàng giỏi nhất," ông nhớ lại đầy tự hào ba mươi năm sau. "Tôi đứng trước siêu thị Hughes vào lúc hai giờ chiều và bán những chiếc vé ăn sáng trong bộ quần áo người da đỏ. Và tôi bán đến 11 giờ tối. Tôi sẽ còn bán tiếp nếu bố mẹ không đến lôi tôi về."

Khao khát bán được nhiều hơn những cậu bạn khác không ngừng lại, tuổi thơ của Kalanick là một vòng xoay nỗ lực. Ông chơi bóng

chày và bóng đá, yêu thích môn toán, chạy điền kinh và nhờ sự tư vấn của chị gái để trở nên sành điệu, đặc biệt là khi phải chọn quần áo phù hợp. Ông biết ơn bố mình, Don, một kỹ sư dân dụng. Ông đã làm việc trong rất nhiều dự án ở Sân bay Quốc tế Los Angeles và truyền cho cậu con trai tư duy của một kỹ sư. Là một kỹ sư hàn, Don Kalanick thích tháo tất cả mọi thứ ra và ráp chúng lại với nhau. "Ông không bao giờ gọi thợ sửa ống nước mà luôn tự sửa," Kalanick nói. "Ông không gọi ai tới sửa máy điều hòa mà tháo nó ra và tự tìm tòi. Đó là cách ông làm." Kalanick gọi mẹ của ông – bà Bonnie, người bán những quảng cáo trên báo – là người nhiều cảm xúc và hướng đến mọi người hơn. "Bà đón chúng tôi từ trường về nhà mỗi ngày và nói rằng bà yêu chúng tôi rất nhiều. Sau đó, bà dặn chúng tôi đừng bao giờ sử dụng ma túy. Và cho tới bây giờ tôi vẫn chưa từng dính vào thứ đó."

Gia đình Kalanick không giàu cũng không nghèo, dù có những lúc họ cũng gặp khó khăn về tài chính. Không giàu không nghèo cũng là mô tả đúng cho thị trấn Northridge nằm ở Thung lũng San Fernando nơi họ sống. Đó là khu ngoại ô gần L.A. với những ngôi nhà gỗ một tầng khiêm tốn. Cả hai người chị của Kalanick – con người vợ trước của bố ông, bán các sản phẩm chăm sóc da và làm việc ở một cửa hàng photocopy. Em trai Cory nhỏ hơn ông mười một tháng tuổi làm lính cứu hỏa ở Fresno thuộc Thung lũng Central bang California. (Cory cũng là một người nổi tiếng nhưng không theo cách của Kalanick: một video trên Youtube năm 2013 quay cảnh anh này cứu một chú mèo thoát khỏi căn nhà đang cháy đã lan truyền trên mạng khiến anh trở thành một người hùng địa phương.) Phần lớn bà con họ hàng gần của Kalanick đều theo nghiệp cứu hỏa, một vài người làm giáo viên, một người làm công tác xã hội, và một người là chuyên gia vật lý trị liệu.

Những kỳ nghỉ gia đình đồng nghĩa với việc đi cắm trại. Kalanick kể lại: "Suốt thời trung học, bố tôi, tôi và em trai sẽ đi Sierras một tuần vào mùa hè, và chúng tôi ăn những gì bắt được. Bạn học được cách nấu tất cả món cá. Vì chúng tôi ăn cá vào bữa sáng, trưa và tối. Bạn cho muối vào khoảng ba mươi lăm giây sau khi bắt đầu nấu, tới khi chín thì cho bơ vào."

Dù sống cuộc đời trung lưu, nhưng có một thứ mà bố Kalanick rất yêu thích là những chiếc máy tính. "Chúng tôi luôn có những mẫu máy mới nhất và hiện đại nhất, dù là Commodore 64 hay Apple II," Kalanick kể lại. Bố ông dùng máy tính để dạy ông môn toán trước chương trình học, và Kalanick nhớ lại việc trở thành một anh chàng giỏi toán đến nỗi gặp rắc rối ở trường. "Tôi bị bắt nạt, không phải bị đánh mà họ giễu cợt và tẩy chay tôi." Ngẫm về

những trận chiến công khai với các hãng taxi và nhà cầm quyền mà Kalanick đã buộc tội đút lót ăn hối lộ, ông nói, "Có lẽ những ý nghĩ về công lý bắt nguồn từ đó."

Kalanick là một gã mọt có thân hình cường tráng. Ông chơi vị trí số ba trong môn bóng chày và là hậu vệ trong môn bóng đá ở trường cấp hai. Lên trung học, ông còn chạy điền kinh. Môn yêu thích của ông là chạy 400 mét. "Tôi chưa bao giờ là người nhanh nhất ở cự ly 400 mét, nhưng họ luôn xếp tôi đứng ở vị trí cuối cùng. Vì nếu có ai đó chạy trước tôi, tôi sẽ đuổi kịp họ."

Khi Kalanick không chơi thể thao, ông làm việc. Ông bán kem ở Baskin-Robbins và phụ sao chép văn bản ở Kinko. Ông cũng từng thực hiện những cuộc khảo sát qua điện thoại. "Tôi là người gọi, cố gắng thuyết phục ai đó nghe điện thoại trong ba mươi phút và đặt những câu hỏi. Việc đó như thể ngồi trong một căn phòng đang sôi sục." Ông không cần thiết phải đi làm thêm hay thèm khát tiền bạc. Khi được hỏi về động lực làm việc, Kalanick đưa ra hai lý giải. Ông nói rằng bố mình có nguyên tắc làm việc rất "điên cuồng" và ông đã kế thừa phẩm chất này. "Bố tôi lớn lên trong nghèo khó," Kalanick chia sẻ. Không chỉ ganh đua với bố, ông xây dựng khao khát của một doanh nhân từ khi còn là một đứa trẻ, tính cạnh tranh đã biến ông thành người xuất phát ở vị trí cuối cùng trên đường chạy. "Đó là phẩm chất của người doanh nhân, kiểu như, 'tôi làm việc chăm chỉ hơn anh,'" ông nói. "Rất nhiều doanh nhân bắt đầu theo cách này. Nó đến từ cảm giác bất an. Như thể bạn không chấp nhận bế tắc và cần phải hành động quyết liệt để giải quyết bằng được."

Một vài công việc thời trẻ đã trang bị cho Kalanick những kỹ năng tổ chức trong tương lai. Ví dụ, ông bán dao cho một công ty bán hàng đa cấp. "Bạn sẽ bắt đầu với mẹ bạn và mẹ của những người bạn, từ đó họ sẽ giới thiệu thêm khách hàng, và sau đó bạn bắt đầu bán." Với một kỹ sư tương lai, trải nghiệm này mang tính khai sáng. "Những kỹ sư coi thường người bán hàng. Họ nghĩ đó là một công việc hạng bét và không đáng tin cậy. Nhưng bán hàng là kể một câu chuyện. Đó là điều bạn học được trong việc bán hàng. Bạn biết cách kể một câu chuyện."

Kalanick vẫn tiếp tục làm việc sau khi nhập học ở UCLA, nơi ông theo đuổi tấm bằng kép kéo dài năm năm. Một chuyên ngành là khoa học máy tính kết hợp với kỹ thuật điện. Chuyên ngành còn lại là kinh tế học. Trước khi gia nhập Scour, ông đã tham gia ba khóa thực tập nhằm hiểu cách những doanh nghiệp lớn vận hành: công ty tư vấn Silicon Valley Internet Partners ở San

Francisco; Intel ở Oregon; và Tập đoàn Tư vấn Boston, nơi khách hàng của ông là công ty điện lực Southern California Edison. Nhưng công việc bán thời gian dài và tuyệt nhất chính là lớp học chuẩn bị cho kỳ thi SAT của New Way Academy gần nhà. Chỉ lớn hơn những học viên một tuổi, Kalanick dành ngày thứ Bảy để giảng cho phần lớn những học sinh trung học Hàn Quốc cách đạt điểm thi cao. "Cách duy nhất để dạy được những học sinh 16, 17 tuổi là biến buổi học thành một buổi biểu diễn," ông nói. "Bạn sẽ biểu diễn trong tám tiếng đồng hồ, và phải tự mình làm điều đó. Bạn phải hài hước, nhanh nhẹn, thông minh. Bạn phải có khả năng xử lý những học sinh ngắt lời. Tất cả mọi thứ."

Với tất cả những trải nghiệm tuổi trẻ đó, thậm chí trước lần khởi nghiệp thất bại đầu tiên, Kalanick đã học được tầm quan trọng của việc kể chuyện, nghệ thuật biểu diễn, và sự bẽ mặt của việc đi xin tiền. Ông đang trên con đường trở thành một doanh nhân.

Tòa án đã gõ chiếc búa phán quyết kết luận số phận của Scour khi Kalanick và Todd bắt đầu ấp ủ về công ty tiếp theo. Cũng như những ca sĩ với bài hát mới nhất nghe rất giống bài hát trước đó, cặp đôi này không từ bỏ kế hoạch mà họ theo đuổi từ khi còn ở UCLA. Họ tái tạo Scour, nhưng thay đổi chút ít. Công ty mới, Red Swoosh, không thể bị tấn công về mặt pháp lý – ở khía cạnh này, ít nhất các luật sư không thể gây hại cho họ – và tập trung vào khách hàng doanh nghiệp chứ không phải khách hàng cá nhân. Kalanick và Todd lên kế hoạch chào mời công nghệ của mình cho chính những công ty giải trí đã kiện Scour. (Sau đó, có lời đồn đoán cho rằng Red Swoosh sử dụng mã phần mềm của Scour nhưng Kalanick và những người khác đã phủ nhận cáo buộc này.)

Trong khi Scour cho phép cá nhân sử dụng máy tính của mình và Internet để chia sẻ những bài hát và video, thì Red Swoosh cho phép các công ty sử dụng Internet để chia sẻ những tập tin lớn tương tự với các khách hàng. Điều phối việc truyền tải các tập tin lớn đã là một công việc kinh doanh lớn, dẫn đầu bởi những công ty như Akamai, Exodus Communitions và Digital Island. Những công ty này triển khai các mạng lưới khổng lồ và đắt đỏ để phục vụ khách hàng, rất nhiều khách hàng của họ là những công ty truyền thông muốn truyền tải các chương trình, đoạn quảng cáo phim mới và những thứ tương tự nhanh chóng trên nền tảng Web.

Với Kalanick trong vai trò CEO – lần này là một nhà sáng lập thực sự, và Todd là giám đốc kỹ thuật chính, công ty mới bắt đầu như một bản sao của công ty cũ: logo của Scour từng là hai vòng xoáy

đỏ tạo thành chữ S. Phần mềm của Red Swoosh làm chính những điều mà Akamai và những công ty khác đang làm nhưng với chi phí ít hơn và đi kèm những tính năng nhỏ khác mà những tay chơi lớn không chào mời. Theo một tài liệu được chuẩn bị cho các nhà đầu tư tiềm năng chỉ ba tháng sau khi công ty thành lập, Red Swoosh tự xưng là "mạng lưới chuyển giao tân tiến." (Thuật ngữ yêu thích của những công ty lớn là "mạng lưới chuyển giao nội dung", hay CDN.) Yếu tố "tân tiến" và mấu chốt trong đề nghị chào bán của Red Swoosh là công thức chia sẻ "ngang hàng" của Scour: Red Swoosh sẽ tận dụng sức mạnh của những chiếc máy tính cá nhân kết nối với Internet công cộng. (Những chiếc máy tính đắt tiền này thuộc về công ty khách hàng và các khách hàng của họ chứ không thuộc về Red Swoosh.) Bản cáo bạch mời đầu tư của công ty vào tháng Ba năm 2001, một kiểu bản đồ hành trình cho doanh nghiệp mới khởi đầu, giải thích "giải pháp Red Swoosh không phụ thuộc vào những khoản đầu tư lớn cho hàng nghìn máy chủ hay hàng chục trung tâm dữ liệu được triển khai đầy rủi ro trên toàn thế giới. Thay vào đó, Red Swoosh tận dụng khả năng chưa được sử dụng của những chiếc máy bàn để chia sẻ và truyền tải nội dung với chi phí thấp, hiệu quả và hợp pháp."

Điều đặc biệt trong kế hoạch của Red Swoosh không chỉ là sự thay đổi nhỏ trong khía cạnh hấp dẫn thương mại của Scour, mà còn ở cách nó đoán trước chiến lược "ít đầu tư vào cơ sở hạ tầng" – điều sau này trở thành một nguyên liệu bí mật của Uber. Cũng như cách Red Swoosh kéo và đẩy tập tin khỏi những chiếc máy tính thuộc sở hữu của người khác, Uber kết nối hành khách với những tài xế sở hữu xe đại diện cho "khả năng lớn chưa được sử dụng" trên đường phố. Trong khi Red Swoosh mơ về "khả năng chưa sử dụng của máy tính cá nhân có độ lớn 3.000 lần khả năng sẵn có của tất cả CDN trên toàn thế giới", Uber cuối cùng đã tập hợp được một đội xe không thuộc sở hữu của mình và con số này lớn hơn bất kỳ hãng taxi cạnh tranh nào. Tóm lại, ít nhất với Travis Kalanick, Scour và Red Swoosh đã trực tiếp dẫn đến sự xuất hiện của Uber.

Điều táo bạo nhất là cách những doanh nhân trẻ xoay xở cứu vãn mối quan hệ với các công ty đã kiện họ chỉ vài tháng trước đó. Những thành viên của Red Swoosh là người thấm thía sự mỉa mai này nhất. "Giống như một kẻ buôn ma túy giờ biến thành dược sĩ," Francesco Fabbrocino – bạn của Michael Todd ở UCLA và là một nhân viên từ rất sớm của Red Swoosh, nhớ lại. Tiếp cận với những gã khổng lồ trong ngành giải trí cũng mang lại một cảm giác thích thú. "Thực sự rất tuyệt vì chúng tôi tới tất cả văn phòng của những công ty sở hữu nội dung," Kalanick nói. "Chúng tôi có

những cuộc họp cao cấp với khoảng ba mươi người tham gia tại Disney." Sự tò mò đã lấn át tình trạng thù địch trước đó của những công ty giải trí. Cũng chính năm đó, Apple cho ra đời phần mềm iTunes và trở thành một giải pháp hợp pháp thay thế Napster trong năm 2003. Những công ty âm nhạc và các hãng phim đều cần những trí tuệ công nghệ. Kalanick nhớ lại: "Họ tỏ vẻ như, 'Không phải chúng tôi đã kiện các anh phá sản sao? Và giờ các anh đang cố gắng bán cho chúng tôi thứ quái quỷ này? Thôi được, cho chúng tôi xem nó là gì. Chúng tôi chỉ muốn xem thôi.'"

Lần đầu tiên trong vai trò CEO, dù toàn bộ nhân viên của công ty có thể ngồi vừa trong một chiếc xe bốn chỗ, công việc của Kalanick là thuyết phục những khách hàng tiềm năng. Dù sở hữu kinh nghiệm giảng dạy những khóa dự bị đại học, đôi khi ông vẫn cảm thấy lo lắng khi đứng trước đám đông. "Chúng tôi thuyết trình ở Disney và anh ấy hơi run rẩy khi nói," Fabbrocino, giám đốc kỹ thuật của Red Swoosh, nhớ lại. "Tôi nói, 'Bình tĩnh nào. Mọi người sẽ nghĩ anh đang nói dối.'" Kalanick thực sự đã trấn tĩnh lại. "Travis rất giỏi tiếp nhận những phản hồi."

Kalanick thể hiện một phong cách cuồng tín, cuồng công việc ở Red Swoosh, điều rất quen thuộc với những nhân viên của ông ở Uber vài năm sau. "Kalanick gọi điện thoại 24/7," Fabbrocino nhớ lại. "Anh ấy liên tục đi đi lại lại, và chúng tôi phải hét lên thì anh ấy mới dừng lại." Kalanick cũng rất tiết kiệm, đôi khi theo những cách khá kỳ cục. Ông lái một chiếc xe mô-tô cũ đến công ty trong mọi tiết trời. Fabbrocino nói: "Chúng tôi đều nghĩ rằng anh ấy hơi khùng. Có lúc anh ấy tới chỗ làm ướt sũng sau trận mưa. Tôi nể trọng điều đó." Sự tằn tiện của Kalanick cũng có mặt kém thu hút. "Mỗi khi chúng tôi đi ăn trưa, anh ấy lại quên ví," Fabbrocino kể lại.

Những ký ức nhỏ như vậy tích tụ qua nhiều năm hình thành nên cảm giác về một Kalanick tằn tiện, một cảm giác không đáng tin cậy có thể khiến vài người khó chịu khi làm việc cùng. "Anh ấy vẽ biểu tượng đô-la lớn trên bảng trắng, khoanh tròn lại và vẽ bóng đổ, chỉ để ai đó đi qua và thấy nó," Ilya Haykinson, một trong những kỹ sư đầu tiên của Scour đã tham gia Red Swoosh với Kalanick và Todd, nhớ lại. "Đó là lý do duy nhất nó được vẽ ở đó. Đó là một hành động kỳ quái. Dù không xấu, nhưng chẳng có ý nghĩa gì."

Thực tế, đồng đô-la lớn là thứ thiếu thốn nhất của Red Swoosh. Bong bóng Internet đạt đỉnh vào mùa xuân năm 2000, và công ty nhỏ bé thành lập vào đầu năm 2001 này bị ảnh hưởng theo hai

cách. Đầu tiên, khi giá trị của những đối thủ cạnh tranh đi xuống, Red Swoosh thấy trước viễn cảnh huy động vốn của mình khá mờ mịt. Ví dụ, giá trị của Akamai đã giảm vài tỷ đô-la so với một năm trước đó, và do vậy cơ hội để tấn công công ty này nhỏ hơn rất nhiều. Tệ hơn, những nguồn vốn truyền thống cho các công ty công nghệ khởi nghiệp, đặc biệt là những công ty được điều hành bởi các doanh nhân trẻ từng thất bại, đã cạn kiệt. Kalanick gặp một nhà đầu tư mạo hiểm ở Thung lũng Silicon – vì luôn hiếm có những nhà đầu tư công nghệ ở Nam California – và người này nói rằng không còn nhiều cơ hội đổi mới để đầu tư vào phần mềm. "Đó là suy nghĩ phi lý nhất mà bạn có thể hình dung. Đó chỉ là một hiện tượng của thời kỳ đó." Kalanick cho rằng tâm lý bầy đàn đã hình thành nên những chu kỳ cấp quỹ đầu tư mạo hiểm. Các nhà đầu tư Thung lũng Silicon thường thích đầu tư vào năm cửa hàng bán thú cưng trực tuyến hơn là đầu tư vào một công việc kinh doanh liều lĩnh độc đáo. Vì lý do gì đi nữa, Red Swoosh nhỏ bé chỉ đang theo đuổi công việc kinh doanh duy nhất mà họ biết với những khách hàng sẵn sàng gặp họ.

Tuy nhiên, nhóm cựu thành viên Scour này có một nguồn thu nhập bất thường. Công ty mua lại Scour cần hiểu và biết cách quản lý những gì họ đã mua. Todd ký một hợp đồng tư vấn với CenterSpan và triển khai công việc cho những nhân viên Red Swoosh. "Chúng tôi làm một hợp đồng dịch vụ để vận hành trung tâm dữ liệu và những thứ tương tự," Kalanick nói. "Đó là cách chúng tôi chi trả những hóa đơn vào thời điểm ban đầu."

Làm sao để trả công hợp lý cho các nhân viên Red Swoosh là một bài toán đau đầu. Haykinson cho biết vì ông thực hiện những dự án CenterSpan vào thời điểm tham gia Red Swoosh, nên ông chuyển những khoản thanh toán của CenterSpan trực tiếp đến Red Swoosh và nhận lại cổ phần trong công ty khởi nghiệp này.

Tuy nhiên, mối quan hệ hợp đồng đó dẫn đến những rối rắm trong hàng ngũ nhân viên Red Swoosh. Dù với khoản tiền từ CenterSpan, tiền bạc vẫn rất eo hẹp và công ty ngừng đăng ký quỹ lương. Hành động này vi phạm các yêu cầu của Sở Thuế vụ, đồng thời cũng là dấu hiệu xấu với các nhà đầu tư. Michale Todd nói toàn thể nhân viên đều biết về quyết định này – và rằng ông không đồng ý với nó. "Tôi nghĩ đó là một ý tưởng tồi khi không trả thuế lương bổng. Tất cả chúng tôi đều bàn tán về chuyện này." Chưa hết, Todd lo ngại rằng ông sẽ là người chịu trách nhiệm pháp lý.

Kalanick xem Todd là kẻ có tội. "Anh ấy chịu trách nhiệm quản lý

hoạt động kế toán. Và tôi phải nói rằng anh ấy thật thiếu khả năng. Chúng tôi nợ chính phủ Mỹ 100.000 đô-la. Điều đó vi phạm luật hành chính doanh nghiệp." Kalanick tin rằng Todd đang cố gắng bán Red Swoosh mà không cho ông biết. "Tất nhiên chúng tôi không có khả năng huy động vốn và vẫn chưa có một khách hàng nào thực sự trả tiền," ông chia sẻ. "Chúng tôi đã hoạt động tám tháng rồi." Kalanick cho rằng Todd không có gan khởi nghiệp. "Do đó, tôi đá anh ấy ra khỏi công ty." Về phần mình, Todd nói rằng ông không thể bán Red Swoosh mà không có sự chấp thuận của Kalanick vì cả hai đang giữ cổ phần 50-50. Ông cũng nói rằng mình không bị đá khỏi công ty mà tự ra đi.

Sự kết hợp giữa người kỹ sư thông minh và gã doanh nhân đã biến thành một cuộc tranh cãi. Kalanick tự nhận trong các email là "nhà sáng lập, CEO" của Red Swoosh. "Mike không thích việc anh ấy tự nhận là 'nhà sáng lập' mà không phải 'nhà đồng sáng lập'," Rob Reagan, người sau đó đầu tư vào Red Swoosh, tiết lộ. Lúc đó, một vài cựu thành viên của Scour theo chân Todd gia nhập Google. Sau này, Todd chuyển sang công ty công nghệ quảng cáo OpenX. Ông vẫn giữ cổ phần trong Red Swoosh và vui mừng vì quyết định này.

Khởi đầu không hề suôn sẻ, Red Swoosh nếm trải bi kịch khi chưa đầy một năm tuổi. Vào ngày 11 tháng Chín năm 2001, Kalanick đã lên kế hoạch gặp Danny Lewin, nhà đồng sáng lập và giám đốc công nghệ của Akamai, để xây dựng mối quan hệ tiềm năng có thể dẫn đến một vụ thâu tóm. Là người Mỹ gốc Israel phục vụ trong đơn vị chống khủng bố của Lực lượng Phòng vệ Israel, Lewin đã lên chuyến bay 11 của American Airlines từ Boston đến Los Angeles – chiếc máy bay đã đâm vào tòa tháp phía Bắc của tòa Trung tâm Thương mại Thế giới. Lewin được cho là người đầu tiên chết trong sự kiện ngày 11 tháng Chín vì đứng lên chống lại một trong những tên không tặc và bị một tên khủng bố khác cắt cổ từ phía sa Fabbrocino nói: "Đó là một khoảng thời gian tăm tối."

Đến cuối năm 2001, dù Red Swoosh vẫn tiếp tục phát triển sản phẩm nhưng tình hình tài chính ngày càng tệ hơn. "Chúng tôi hết tiền," Kalanick nói, vào thời điểm Red Swoosh đang nợ thuế và lương nhân viên. "Tiếp đến, hợp đồng dịch vụ với công ty mua lại Scour kết thúc." Những công ty đầu tư mạo hiểm truyền thống không phải là lựa chọn. Và Kalanick không thu được gì từ những cuộc đàm phán với những đối thủ lớn vì các công ty này cũng đang phải đối mặt với tình trạng khó khăn. "Ý tôi là, tất cả đều đang khốn khổ."

Mọi người nhanh chóng nhận ra tình thế vài năm trước, khi Kalanick và những người bạn UCLA có thể dễ dàng huy động 4 triệu đô-la từ Michael Ovitz và Ron Burkle là khó tin cỡ nào. Sau đó tiền đầu tư đổ tới, cho dù là một công ty nhỏ bé được điều hành bởi một nhóm người không có kinh nghiệm. Đó là thời điểm trước khi bong bóng dot-com vỡ, trước sự kiện 11 tháng Chín, và trước đợt suy thoái tiếp sau đó. Giờ đây, với một nhóm người dày dặn kinh nghiệm hơn và một ý tưởng trong lĩnh vực kiếm ra tiền, Red Swoosh đang trải qua một giai đoạn khó khăn để có được những cuộc hẹn. Kalanick nói: "Tôi đã cố gắng làm tất cả những gì có thể."

Sự cứu rỗi đến từ nơi không ai ngờ tới. Cuối năm 2001, Kalanick tìm được một công ty đầu tư mạo hiểm nhỏ ở Nam California được điều hành bởi người kinh doanh chất bán dẫn James Chao và con trai của ông, Jared. Người bố đã kiếm được cả gia tài bằng cách khởi nghiệp một công ty sản xuất các bộ phận cấu thành những hệ thống thông tin liên lạc quân đội và bán lại nó với giá hàng trăm triệu đô-la. Người con vừa tốt nghiệp trường Luật và ở cùng độ tuổi với những nhà sáng lập Red Swoosh. Hai bố con mở công ty đầu tư Chaos Venture Partners, cái tên không thể hiện sự hỗn loạn mà bởi nó thuộc về hai người nhà họ Chao.

Kalanick được trui rèn nghệ thuật thương lượng cứng rắn – thương lượng từ vị thế yếu hơn – nhờ Michael Ovitz. Sau cùng thì, công ty của ông không có tiền mặt, không có khách hàng và đang gánh một vài khoản nợ. Ông đã biết cách để "nhử mồi" một thương vụ hay "dành điều tệ nhất tới phút cuối." Chaos lên kế hoạch cho Red Swoosh vay 300.000 đô-la, với khả năng chuyển nợ thành 10% vốn cổ phần. Công ty đầu tư mạo hiểm kiểm tra Disney – công ty đã xác nhận quan tâm đến công nghệ của Red Swoosh, và chuẩn bị thực hiện thương vụ.

Lúc này, Kalanick chọn cách giải thích với nhà đầu tư tiềm năng rằng công ty đang gặp phải vài vấn đề, hay "lưu ý" theo cách nói của Kalanick. Kỹ thuật này giống việc nhân viên môi giới bất động sản chờ đến phút cuối mới tiết lộ với khách hàng đang viết chi phiếu thanh toán về sự tồn tại của một ổ mối trong ngôi nhà. "Hãy khiến họ thích sản phẩm càng nhiều càng tốt, và sau đó là, 'Này anh bạn, tôi phải nói cho anh biết, có một vài 'lưu ý,'" Kalanick nhớ lại. "Lưu ý là, chúng tôi nợ chính phủ Mỹ 100.000 đô-la. Lưu ý là, chúng tôi nợ nhân viên 100.000 đô-la. Và đó là những điều cuối cùng tôi phải nói trước khi ký kết thương vụ này."

Hai bố con nhà Chao không mấy hài lòng khi biết hai phần ba khoản vay sẽ rời khỏi công ty ngay lập tức. Do đó, họ nâng gấp ba số cổ phần được chuyển đổi ở Red Swoosh cho khoản tiền vay. Kalanick không còn mồi nhử nào. "Họ nói, 'Thay vì 10%, chúng tôi nghĩ mình nên nhận 30% cổ phần công ty cho khoản tiền 300.000 đô-la.' Và tôi chỉ biết đáp, 'Vậy cũng tốt.' Do đó vào thứ Sáu sau ngày lễ Tạ ơn năm 2001, tôi kiếm được 300.000 đô-la, và 200.000 đô-la trong đó lập tức bay qua cửa sổ."

Đây là thương vụ đầu tiên trong chuỗi những đàm phán né đòn-và-phản công mà Kalanick thực hiện trong suốt thời gian ở Red Swoosh. Ngay sau đó, ông bắt đầu đặt vấn đề với Cable & Wireless, một công ty viễn thông Anh Quốc có thể chào mời công nghệ của Red Swoosh đến những khách hàng của họ. "Họ quan tâm đến công nghệ gián đoạn mà bạn có thể sử dụng băng thông miễn phí," Kalanick giải thích. "Chúng tôi đã đi đến những thảo luận sâu sát, nhưng họ không vội vã. Và sau đó tôi phải yêu cầu một cuộc họp với họ. Tôi gọi đó là kiểu chốt thương vụ nhận-đồ-chơi-của-anh-rồi-về-nhà-đi, nghĩa là, 'Tôi biết các anh rất thích công nghệ của chúng tôi, nhưng tôi đang hết tiền. Và nếu chúng tôi không thể tìm ra cách để anh cấp quỹ, anh sẽ không thể chơi đùa với công nghệ của chúng tôi." Cable & Wireless cắn câu, ký một khoản đầu tư trị giá 150.000 đô-la với Red Swoosh. "Khi đó, tôi có thể tiếp tục trả lương cho nhân viên," Kalanick nói.

Và câu chuyện tiếp tục. Đầu năm 2002, Kalanick nói ông đã thành công trong việc thu hút sự quan tâm của August Capital với khoản đầu tư 10 triệu đô-la vào Red Swoosh. August là kiểu công ty mà từ lâu Kalanick đã mong muốn. Là một công ty uy tín nằm trên đường Sand Hill khu Menlo Park, California, August nổi tiếng vì đã đầu tư rất sớm vào Microsoft. Nhận được khoản đầu tư từ August sẽ mang lại một danh tiếng chính thống cho Red Swoosh. Nhưng August ra hai điều kiện đầu tư. Đầu tiên, họ muốn Red Swoosh tìm một công ty khác tương tự để cùng đầu tư. Thứ hai, họ muốn Kalanick nhường vị trí CEO cho một quản lý dày dạn kinh nghiệm hơn – một yêu cầu thường thấy từ quỹ đầu tư mạo hiểm "giám sát".

August đồng ý đầu tư ngay 500.000 đô-la khi Kalanick tiếp tục tìm những nhà đầu tư khác. Sau đó, công ty đầu tư này đã tìm trong mạng lưới của mình một cựu quản lý của Exodus Communications là Robert Bowman để đưa vào vị trí CEO của Red Swoosh. Ông này ngay lập tức nhận vị trí mới, và Kalanick trở thành chủ tịch, một cách bước sang bên mà không bị thôi việc. Bowman dày dạn kinh nghiệm hơn Kalanick rất nhiều. Kalanick

nhớ đến ông như một người "cực kỳ khó tính và tham công tiếc việc. Bowman hút hai bao thuốc và uống năm bình cà phê một ngày. Ông tràn đầy nhiệt huyết."

Kalanick cũng tìm ra một công ty khác để cùng đầu tư với August. Đó là Steamboat Ventures, một nhánh đầu tư của Disney. Tuy nhiên, August không chấp nhận Steamboat vì sợ khoản đầu tư của Disney sẽ dọa các khách hàng tiềm năng là đối thủ của Disney bỏ chạy. Khi không có công ty nào cùng đầu tư, August nói rằng họ sẽ không giải ngân khoản đầu tư lớn vào Red Swoosh. Kalanick xoay xở để có được khoản vay 100.000 đô-la từ August, như một phần của "quà chia tay". Ông sử dụng một nửa khoản đầu tư này để mua lại cổ phần từ nhà Chao, sau đó chuyển Red Swoosh đến Palo Alto để gần Bowman hơn. Red Swoosh giờ đây đã có một ít tiền, một lãnh đạo dày dạn kinh nghiệm, và một công ty đầu tư mạo hiểm danh tiếng chống lưng, dù theo một cách không đáng kể.

Nhưng tất cả những điều này vẫn chưa đủ. Khi nền kinh tế không mấy cải thiện, các nhân viên của Red Swoosh bắt đầu rời khỏi công ty. Công ty rơi vào tình trạng bấp bênh, và Bowman thôi việc sau chưa đầy một năm, đồng thời cũng rời khỏi ngành công nghệ. Khi nguồn tiền dần cạn và phải quay trở lại L.A., Red Swoosh chỉ còn hai người, Kalanick và một kỹ sư là Evan Tsang, cũng từng là một nhân viên của Scour. "Từ mùa thu năm 2002 đến 2005, chỉ có tôi và anh ấy," Kalanick nhớ lại. "Tôi có hai khách hàng. Công ty iFilm trả cho chúng tôi 5.000 đô-la một tháng, và IGN" – một trang web trò chơi – "cũng trả 5.000 đô-la một tháng. Chúng tôi chỉ thiếu một hợp đồng lớn. Luôn có ai đó nghiêm túc quan tâm đến việc làm thứ gì đó lớn." Kalanick nói có lúc ông đã ký hợp đồng với một nhà phân phối sách báo khiêu dâm – một thương vụ lớn cho công ty đang chật vật, với mức phí 18.000 đô-la một tháng. "Nhưng họ không bao giờ trả tiền."

Kalanick đã suýt bán Red Swoosh trong khoảng thời gian khó khăn này. Giữa năm 2003, Microsoft đề nghị mua lại Red Swoosh để gã khổng lồ phần mềm có thể tích hợp khả năng chia sẻ ngang vào hệ thống điều hành của mình. Theo Kalanick, ban đầu Microsoft đề xuất mức giá thấp đến đáng xấu hổ, chỉ hơn 1 triệu đô-la. Ông từ chối đề nghị đó nhưng nhanh chóng đạt được thỏa thuận với mức giá tốt hơn, 5 triệu đô-la. Sau đó, ông nói, "thương vụ sụp đổ vào phút chót," vốn không phải điều bất thường với một hoạt động mua bán sáp nhập. "Việc đó rất đau lòng."

Hành động hợp lý Kalanick phải làm lúc này là đóng cửa công ty

và tìm việc làm. Tuy nhiên, ông không muốn từ bỏ công ty. "Tôi vẫn tin tưởng." Sự kiên định của ông đã để lại ấn tượng. "Travis là một gã trẻ trung, điên khùng có tầm nhìn," David Hornik, một nhà đầu tư ở August Capital nhận xét. "Càng hào hứng, anh ấy nói càng nhanh. Anh ấy tin tưởng rằng đây là cách nội dung nên được phân phối và cải thiện các trang web. Mỗi khi tôi nói chuyện với Travis, anh luôn rất hào hứng với việc hiện thực hóa ý tưởng này. Anh ấy là một doanh nhân không bao giờ đầu hàng, không bao giờ chấp nhận thất bại. Thái độ của anh là: 'Tôi sẽ làm được điều này.'"

Đầu năm 2005, Kalanick có một con mồi quan trọng: AOL – khi đó là một dịch vụ Internet đầy quyền lực, và đã tiến rất gần đến việc ký thỏa thuận. Tháng Một năm đó, dù là một công ty chỉ có hai người cách bờ vực phá sản một bước, Kalanick vẫn được mời đến tham dự Diễn đàn Kinh tế Thế giới ở Davos, Thụy Sĩ, trong vai trò "người tiên phong công nghệ," một khán giả với vị thế hào nhoáng ở một hội nghị uy tín. Ở đó, ông gặp Paul Sagan, CEO của Akamai. "Anh ấy tìm tôi," Sagan nói. "Anh ấy luôn cho rằng Akamai sẽ mua lại công ty của anh."

Vận may cuối cùng cũng đến với Red Swoosh. Kalanick nói rằng thỏa thuận với AOL là một "thương vụ đột phá mà họ sẽ trả hơn 1 triệu đô-la mỗi năm cho dịch vụ của chúng tôi và công ty từ việc chỉ có hai người sẽ phát triển thành điều gì đó to lớn hơn." Nhưng trong khi Kalanick ở Davos, Michael Todd đã tuyển dụng nhân viên duy nhất của Red Swoosh – Evan Tsang, sang Google. AOL nhanh chóng rút khỏi thương vụ. "Họ nói rằng tôi đã mất đi kỹ sư cuối cùng và công ty giờ chỉ còn tôi."

Tuy nhiên, Kalanick có năng lực tìm kiếm những nhà đầu tư khó ai sánh kịp. Trong nhiều năm, ông đã trao đổi thư từ qua lại với tỷ phú Internet Mark Cuban. Cách hai người gặp nhau minh họa năng lực kết nối tuyệt vời của Kalanick. Có một nhà hàng ở khu phố Hoa L.A. là Pho 87, thường tổ chức những buổi trò chuyện cuối tuần cho những người đam mê công nghệ âm nhạc. Người tổ chức những buổi trò chuyện này là Jim Griffin – quản lý một công ty công nghệ thu âm, đã xây dựng diễn đàn thảo luận trực tuyến Pho List. Kalanick và Cuban là thành viên của diễn đàn này, họ thường trao đổi những bình luận đanh thép với nhau, cả hai đều gây hấn và rất ương ngạnh. Vì cần tiền và sự hỗ trợ, Kalanick tìm đến Cuban để kể về thương vụ với AOL. Cuban đồng ý đầu tư vào Red Swoosh – hội đồng quản trị sẽ có hai người là Kalanick và Cuban. Cuban giúp đỡ Kalanick trong thương vụ với AOL, và sau cùng ông đã giành chiến thắng. Một lần nữa, Kalanick chuyển Red Swoosh tới Bay Area, lần này ở khu ngoại ô không mấy quyến rũ ở

San Mateo, nằm giữa Palo Alto và San Francisco. Với số tiền của Cuban, ông có khả năng thuê thêm nhân viên để theo đuổi nhiều hợp đồng hơn.

Công ty giờ đây đã có một vài triển vọng, nhưng nó cũng đủ nhỏ để có thể hành động bất thường. Năm 2006, khi hợp đồng thuê trụ sở ở San Mateo hết hạn, Kalanick đề nghị nhóm sáu kỹ sư tham gia một kế hoạch điên rồ. Ông nói, họ nên chuyển toàn bộ công ty đến một bãi biển tuyệt đẹp nào đó – một bãi biển có dịch vụ Internet đáng tin cậy – và làm việc ở đó một thời gian. Cả nhóm viết những cái tên lên một chiếc mũ. Cuối cùng, Thái Lan được chọn, và chỉ trong vài ngày, Red Swoosh tới Bangkok mà không biết họ sẽ đi về đâu. Họ tìm đường đến bãi biển Railay, gần Krabi. "Và chúng tôi ngồi đó để viết những đoạn mã lập trình trong hai tháng." Kalanick cho biết cả nhóm chỉ quay về vì một vài người có bạn gái ở nhà. "Do đó, mọi chuyện trở nên phức tạp."

Đến năm 2007, Kalanick đã gần ký được một hợp đồng với công ty truyền hình vệ tinh EchoStar, khi họ muốn ra mắt một sản phẩm sắp phát sóng. Tuy nhiên, Cuban đã quyết định rời khỏi Red Swoosh và việc ký kết hợp đồng khi không có sự hỗ trợ của nhà đầu tư sẽ rất khó khăn. Kalanick tìm ra công ty đầu tư mạo hiểm Crosslink Capital đồng ý mua lại cổ phần của Cuban, theo đó, ông tiếp tục ký kết được hợp đồng với EchoStar. Cũng vào khoảng thời gian này, Akamai hồi phục sau vụ vỡ bong bóng dot-com và bắt đầu quan tâm tới việc mua lại Red Swoosh. Bất chấp doanh thu ít ỏi, công ty khởi nghiệp nhỏ này chào mời Akamai cơ hội xây dựng công nghệ chia sẻ ngang hàng mà những kỹ sư của Akamai luôn từ chối xây dựng. Chưa nhiều, nhưng Red Swoosh đã có được triển vọng. "Swoosh là giải pháp để thuê một nhóm nhân viên phi chính thức làm việc," Sagan nói khi còn là CEO của Akamai. "Xét về nhiều khía cạnh, cái chúng tôi mua là một hình mẫu văn hóa."

Akamai đồng ý trả cho Red Swoosh 18,7 triệu đô-la, và Kalanick lần đầu đứng trước ngưỡng cửa thành công trong đời doanh nhân. Thương vụ này được xem là khoản bù đắp cho những nỗ lực của Kalanick, đồng thời cũng là một chiến thắng cay đắng cho người đồng sáng lập Michael Todd. Ilya Haykinson – người còn liên lạc với cả hai nhà đồng sáng lập Red Swoosh – nhớ lại những nhân viên cũ của Red Swoosh e ngại rằng Todd sẽ từ chối thương vụ này vì còn hằn học với Kalanick. Tuy nhiên, đứng trước khả năng kiếm được một khoản tiền lớn, Todd không có hành động ngăn cản nào. "Anh ấy nói với tôi, 'tôi sẽ không nói không với 1 triệu đô-la.'"

Vào tháng Tư năm 2007, Akamai đồng ý mua lại Red Swoosh, đồng nghĩa với việc thuê lại những nhân viên ít ỏi của công ty này, bao gồm cả Kalanick. Thỏa thuận cá nhân của ông với Akamai là ở lại ba năm. “Tôi chỉ ở lại một năm,” ông nói.

Chương 4
Ứng tấu

Một lần nữa, Travis Kalanick lại đối mặt với sự thay đổi trong sự nghiệp, lần này dưới những điều kiện thuận lợi hơn nhiều so với tình huống ở Scour sáu năm trước. Đã ba mươi tuổi, lần đầu tiên trong đời ông thực sự có tiền trong túi: khoảng 3 triệu đô-la tiền bán Red Swoosh cho Akamai. Dù vậy, ông vẫn chưa tự do để làm gì đó mới mẻ. Lần đầu tiên, ít nhất ông có một công việc thực sự. Và cũng là lần đầu tiên, không tính những công việc thực tập thời còn đi học, ông trở thành nhân viên của một công ty lớn.

Trong ngành công nghệ, công ty lớn luôn mua lại công ty nhỏ. Thông thường, người mua không quan tâm đến doanh thu hay doanh số, và đôi khi còn không quan tâm đến sản phẩm hiện hữu. Họ muốn có con người. Paul Sagan của Akamai đã thừa nhận đây chính là động lực của ông khi mua lại Red Swoosh. Ông theo đuổi Kalanick và nhóm kỹ sư của Red Swoosh vì họ thành thạo một công nghệ mới và không ngại đối đầu với đội ngũ kỹ sư lớn hơn của Akamai. "Tôi sử dụng bản chất nổi loạn của Travis và Swoosh để thực hiện công việc khiến tôi đau đầu trong nhiều năm," Sagan nhắc đến khao khát tích hợp phần mềm chia sẻ ngang hàng vào sản phẩm của Akamai. "Travis là người bất trị, tính cách khó ưa với một vài người nhưng rất hữu ích" – đặc biệt với Sagan.

Kalanick có kế hoạch riêng của mình. Ít nhất ban đầu, ông coi thương vụ mua lại là một cơ hội để tiếp tục xây dựng Red Swoosh, công ty đã khiến ông bận tâm suốt những năm tháng thanh xuân. Kalanick giữ văn phòng Red Swoosh ở San Francisco và tiếp tục phát triển phần mềm này. Ông cố gắng chống lại sự can thiệp của những người ở trụ sở Akamai gần Boston. "Khi khởi nghiệp bên trong một công ty lớn, bạn phải đặt một hàng rào phòng vệ xung quanh, như khiến việc tổ chức những cuộc gặp gỡ khó khăn hơn," ông nói. "Nhóm chúng tôi rất hấp dẫn trong công ty, và ai cũng

muốn giành về. Cuối cùng, họ xuyên thủng hàng rào phòng vệ. Và khi điều này xảy ra cũng là thời điểm để ra đi."

Việc các doanh nhân khởi nghiệp rời khỏi công ty đã mua họ là điều thường thấy trong ngành công nghệ, do đó Kalanick không để lỡ cơ hội của mình. (Tuy nhiên, ông thực sự đã để lại một khoản tiền nhỏ dưới hình thức chưa thực hiện quyền chọn mua cổ phiếu đền bù.) Rời khỏi Akamai vào cuối năm 2008, Kalanick đã hoàn toàn tự do. Thời điểm đó, kinh tế toàn cầu lâm vào khủng hoảng và thành phố ông đang sống cũng đứng trước những thay đổi lớn. Dù vận mệnh của Kalanick có vẻ đã sáng sủa hơn, nhưng phần còn lại của thế giới, bao gồm phần lớn những công ty khởi nghiệp, đang phải đối mặt với nhiều rủi ro. Phố Wall lún sâu vào khủng hoảng tài chính đến từ sự sụp đổ của thị trường bất động sản, nước Mỹ rơi vào thời kỳ Đại khủng hoảng, và nguồn vốn đầu tư mạo hiểm lại một lần nữa trở nên khan hiếm.

Nghịch lý thay, thời kỳ không may này rơi vào thời điểm phát triển rực rỡ của cộng đồng công nghệ ở San Francisco. Khu trung tâm đô thị quan trọng nhất của khu vực từ lâu chỉ là câu chuyện bên lề trong thế giới công nghệ thông tin. "Thung lũng Silicon," một khái niệm hơn là vùng địa lý, được xác định trong phạm vi kéo dài từ khu vực ngoại thành dọc đường cao tốc 101 từ Palo Alto đến San Jose, hơn 80km thuộc phía Nam San Francisco. Gần như tất cả những công ty công nghệ quan trọng của thế kỷ XX đều bắt đầu tại đây, cùng mối quan hệ với Đại học Stanford gần đó và những công ty trang thiết bị viễn thông quân sự nổi lên sau Thế chiến thứ II. Trong khi San Francisco là trung tâm tài chính và văn hóa của vùng – nơi những kỹ sư tìm đến để tiệc tùng hay mua sắm – thì khu vực ngoại thành là nơi đóng quân của những công ty lớn và có tầm ảnh hưởng quan trọng. Một vài công ty trong số đó là Hewlett-Packard (ở Palo Alto), Intel (ở Santa Clara), Apple (ở Cupertino), và Cisco Systems (ở San Jose). Nhóm những công ty Internet đầu tiên săn tìm các nhân tài kỹ thuật ở khu vực của mình, trong "thung lũng," và họ cũng khởi nghiệp tại đó. Yahoo (ở Sunnyvale), Google (ở Mountain View), và Facebook (ở Menlo Park), tất cả đều đi theo kịch bản này.

San Francisco không hoàn toàn là một địa hạt công nghệ bị bỏ rơi. Một nhóm công ty Internet nhỏ hơn, phần lớn có quan hệ với ngành công nghệ truyền thông hay quảng cáo, đã hình thành ở San Francisco trong thời kỳ bong bóng dot-com vào cuối những năm 1990. Chúng bốc hơi cũng nhanh chóng như khi ra đời. Sau đó, trong vòng xoáy đi xuống của ngành công nghệ, một vài thứ đã thay đổi. Công ty phần mềm mới Salesforce.com phát triển

nhanh chóng ở San Francisco, chủ yếu vì người sáng lập thích cuộc sống thành thị. Sau đó, khi Google và những gã khổng lồ khác bắt đầu chào mời những chuyến xe buýt nhanh miễn phí có Wi-Fi đến các khu vực ngoại thành để thu hút nhân tài thành phố, San Francisco tận hưởng sự tái sinh. Khi quá trình này diễn ra, ngày càng nhiều công ty xuất hiện ở đây. Những công ty khởi nghiệp tập trung vào các ứng dụng phần mềm, chủ yếu dành cho các trang web và sau đó là điện thoại thông minh, cần ít nguồn lực để vận hành hơn các công ty đòi hỏi vốn lớn của thời đại trước. Điều này có nghĩa là họ có thể tăng trưởng trong những văn phòng chật chội ở thành phố bất chấp nguồn vốn hạn hẹp. Twitter là câu chuyện thành công đầu tiên của San Francisco trong thời kỳ này. Theo bước họ, những kỹ sư trẻ hiểu rằng họ không cần phải đến Mountain View hay Menlo Park để có những công việc thú vị lương cao.

Trong bối cảnh như vậy, Kalanick bắt đầu một sự nghiệp mới mang tính tạm thời trong vai trò một nhà đầu tư "thiên thần" và cố vấn cho các doanh nhân. Nhà đầu tư thiên thần là một hiện tượng mới. Số tiền góp vốn của nhà đầu tư này trong các công ty thường là vài chục nghìn đô-la, ít hơn khoản đầu tư tối thiểu của một nhà đầu tư mạo hiểm. Những công ty đầu tư mạo hiểm "thực sự" lấy nguồn quỹ huy động từ quỹ của các trường đại học hay quỹ hưu trí. Ngược lại, nhà đầu tư thiên thần là những tay chơi nghiệp dư. Họ đầu tư tiền của chính mình và đóng vai trò thiên thần bảo hộ cho một nhóm doanh nhân mới nổi. Quyết định đầu tư dựa trên bản năng hay tình bạn hơn là những phân tích tài chính hay kỹ thuật phức tạp.

Kalanick, với tài ăn nói và danh tiếng trong ngành kinh doanh khó khăn lắm mới tạo dựng được của mình – tờThe Guardian từng mô tả ông nói chuyện "như một tay lướt sóng nhưng suy nghĩ như một người bán hàng" – nhanh chóng nắm lấy vai trò này. Là người mới đến San Francisco, ông nhanh chóng xây dựng mối quan hệ với những doanh nhân trẻ khác ở thành phố này, rất nhiều trong số đó cũng mới tách khỏi công ty khởi nghiệp của mình. Kalanick mua một căn nhà ở khu Castro không thời thượng và cũng chẳng sang trọng, ông đặt tên là JamPad. Ông trang trí căn nhà như một trụ sở để các doanh nhân tụ họp, phiên bản lớn hơn và thoải mái hơn của Hiệp hội Sinh viên Khoa học Máy tính ở UCLA, nơi bạn bè có thể ghé chơi và "ứng tấu" những ý tưởng.

Sau nhiều năm trong vai trò một doanh nhân can trường, từng cách thành công và thất bại chỉ một bước, Kalanick đã sẵn sàng nghiền ngẫm lại mọi điều và chia sẻ những bài học của mình. Ông

cũng trở thành cây bút thường xuyên của cộng đồng này. Vì có nhiều thời gian, ông viết bài trên Twitter nói về những việc vụn vặt như chạy bộ hay các chuyến bay. Là một cây bút xuất sắc – blog của Kalanick là Swooshing – ông hào phóng đưa ra rất nhiều lời khuyên cho cộng đồng doanh nhân, từ cách huy động vốn đến tiếp thị sản phẩm. Trong một hội thảo doanh nhân khởi nghiệp diễn ra ở San Francisco, ông thậm chí còn sẵn sàng chia sẻ chỗ ngủ miễn phí cho khách tham gia hội thảo. "Bạn phải có tính chiến đấu cao mới có thể đưa công ty của mình đến thành công," ông viết vào năm 2009. "Trả tiền khách sạn có thể khiến bạn cạn tiền mặt, do đó ngủ nhờ là một giải pháp. JamPad là nơi nghỉ chân sang trọng, phong cách trong môi trường sáng tạo của các doanh nhân." Con quái vật tương lai của những hãng taxi và kẻ hung ác của giới truyền thông quốc tế muốn được nhìn nhận như một người chủ nhà dễ mến. "JamPad là nhà của tôi ở San Francisco," ông viết trên blog. "Đó là nơi các doanh nhân thường ghé chơi, nghĩ ra các ý tưởng, trao đổi chúng với những doanh nhân khác, chơi Wii Tennis và Gears of War, và tận hưởng những bữa ăn tuyệt vời do đầu bếp của JamPad chuẩn bị. Giờ mở cửa JamPad là từ 10 giờ sáng đến 2 giờ chiều. Chúng tôi cũng tổ chức những bữa tiệc nướng, các sự kiện nghệ thuật và thưởng rượu, những cuộc thi chơi Armagetron, thảo luận về lập trình và các sự kiện khác."

Kalanick sử dụng từ "ứng tấu" để mô tả một phong vị phổ biến mới nổi ở San Francisco. Với thế hệ trước đó, ứng tấu nghĩa là cùng nhau chơi nhạc. Âm nhạc của Kalanick là công nghệ, và cụ thể hơn là những phần mềm sản sinh ra lứa công ty khởi nghiệp mới. Red Swoosh không phải công ty thành công nhất trong nhóm này và cũng không đưa ông vào nhóm đầu danh sách những doanh nhân dot-com giàu có nhất, nhưng Kalanick là một trong những người dẫn đầu cộng đồng này. Ông xuất hiện đều đặn trong các hội nghị, thường tổ chức các "buổi ứng tấu" để những người cùng chí hướng trao đổi ý tưởng với nhau. Đó là một nhóm mà các thành viên tự chọn lọc tạo nên một "hệ sinh thái", theo ngôn ngữ của họ, với "một vòng phản hồi tích cực" để cho ra những ý tưởng, tinh chỉnh chúng và quảng bá bản thân.

Một vài người đã ghé thăm JamPad khi mới khởi nghiệp và trở thành những ngọn cờ đầu của thế hệ này. Aaron Levie – người sáng lập công ty phần mềm Box.com, đã gặp Kalanick ở Los Angeles năm 2005 khi còn là sinh viên Đại học Nam California. Levie đã tìm Mark Cuban, "vì anh ấy là một người viết blog nổi tiếng," để hỏi liệu Cuban có muốn đầu tư vào công ty khởi nghiệp trong ký túc xá của Levie. Công ty này tận dụng Internet để lưu trữ tập tin, hoạt động từng chỉ giới hạn trong chức năng của ổ

cứng máy tính. Cuban khi đó vừa đầu tư vào Red Swoosh, đã xin ý kiến của Kalanick về Levie. "Chúng tôi gặp nhau tại một quán cà phê ở L.A.," Levie kể về Kalanick. "Anh ấy là một trong những doanh nhân thực thụ đầu tiên mà chúng tôi từng gặp." Cuban đầu tư vào công ty của Levie, và doanh nhân trẻ này bỏ học để chuyển về Berkeley làm việc. Anh gặp Kalanick vào tuần đầu tiên khi đến thành phố này. "Anh ấy buộc bạn phải suy nghĩ kỹ lưỡng hơn nhiều người khác. Ở giai đoạn đó, bạn không chỉ nhận được những lời khuyên từ các tỷ phú. Một tối nọ, tôi gọi đến khá muộn, và anh ấy đã giúp tôi trấn tĩnh."

JamPad trở thành tâm điểm của các doanh nhân mới nổi ở San Francisco. Phần lớn họ không có mối quan hệ nào vào thời điểm đó. Những người này đều rất trẻ và chưa có kinh nghiệm. Vài người đã từng làm việc cho các công ty như Google hay Yahoo và đang bắt đầu khởi nghiệp. Họ tìm thấy ở Kalanick sự tương đồng, một kỹ sư thích khởi nghiệp chỉ vì muốn khởi nghiệp. Evan Williams – người đã bán công ty đầu tiên của mình là Blogger cho Google và sau đó xây dựng Twitter, cũng ghé thăm nhà Kalanick. Chris Sacca cũng vậy, cô từng là luật sư làm việc tại Google, sau đó trở thành tâm điểm của nhóm sáng lập và đầu tư của Uber. (Năm 2016, Sacca tham gia chương trình truyền hình thực tế Shark Tank cùng Mark Cuban, một trong những thành viên tích cực của chương trình này.) Shawn Fanning, người bạn của Kalanick từng thất bại ở Napster, cũng ghé thăm JamPad. Levie nhớ lại những cuộc trò chuyện bắt đầu bằng một ý tưởng rồi phát triển nó, đặt câu hỏi làm thế nào để biến ý tưởng đó thành một ý tưởng đột phá, và bạn phải đấu tranh với ai để đạt được thành công. "Đó là cách môi trường của chúng tôi vận hành."

Nói cách khác, có một mục đích cho những buổi gặp ở nhà Kalanick. "JamPad không hướng nhiều đến việc đưa tất cả những người thông minh nhất vào một căn phòng và chia sẻ với nhau," Sacca, người biết Kalanick vì cả hai đều bán công ty cho Akamai, chia sẻ. "Nó hướng nhiều hơn đến việc: mang công ty bạn lại đây, và chúng ta sẽ cùng khám phá viễn cảnh tương lai của công ty." Những buổi gặp của Kalanick là những bữa yến tiệc di động. Ông thường tổ chức tại các hội thảo như Southwest ở Austin hay LeWeb ở Paris, trong những căn hộ thuê ông chia sẻ với bạn bè. Dù cũng có sự tham gia của nữ giới nhưng văn hóa ứng tấu gần như chỉ dành cho nam giới, những thành viên cốt cán mà báo giới gọi là "anh em lập trình." Trong một hội thảo hàng điện tử tiêu dùng ở Las Vegas, Kalanick tự hào khoe trên Twitter về một địa điểm mà ông đã thuê: "Trong chuyến đi đến Vegas, tôi đã tìm thấy một điểm gặp gỡ tuyệt vời có tên gọi Pimp House, được trang bị một

cây cột dành cho vũ nữ và sân khấu." Để dễ hình dung, ông đưa kèm cả đường dẫn hình ảnh.

Nhóm phi chính thức này kết hợp giữa kinh doanh với giải trí. Sacca thường mời Kalanick đến nhà mình ở gần hồ Tahoe chơi. Và tất nhiên, bồn nước nóng tại đó được đặt tên là JamTub. "Travis có thể dành nhiều giờ ngâm mình trong bồn tắm đó," Sacca nhớ lại. Kalanick thích thú với những bữa tiệc khiêu vũ ngẫu hứng hay những chuyến bộ hành dưới tuyết giữa đêm khuya. Kalanick xem tất cả các hoạt động là một hình thức làm việc. Sacca nói: "Travis muốn trò chuyện và đi dạo ở những nơi ông tới, và trao đổi về các ý tưởng."

Kalanick tận dụng tối đa khoảng thời gian không làm việc này. Ông tham gia một nhóm doanh nhân tự xưng là Hội ngao du ngẫu nhiên. Những thành viên của nhóm này thường xoay quả địa cầu để chọn ra một điểm đến và sau đó lên kế hoạch cho chuyến đi nhằm kết hợp giữa du lịch và khảo sát thông tin kinh doanh. "Chúng tôi muốn đi sâu tìm hiểu văn hóa, cộng đồng doanh nghiệp, nền giáo dục và những chính sách của chính phủ," Kalanick giải thích trong một bài blog viết năm 2009, mô tả chuyến đi Tây Phi của nhóm mười hai người. Những thành viên của nhóm khuyến khích nhau nghiên cứu mạng lưới kinh doanh trước khi khởi hành để sắp xếp những cuộc gặp trên đường đi. Ở Tây Phi, Kalanick viết rằng nhóm này gặp đại sứ Hoa Kỳ ở Bồ Đào Nha và Cape Verde cũng như "giám đốc điều hành ngân hàng lớn nhất Senegal."

Trở về nhà, ông theo đuổi vai trò nhà đầu tư thiên thần hơi khác một chút so với mọi người, dành nhiều thời gian hơn với từng công ty. Ông không thích cách tiếp cận của những nhà đầu tư thiên thần, khi họ xem các khoản đầu tư nhỏ như những ván bài. "Tôi là một doanh nhân tận tâm," ông nói. "Do đó, tôi làm việc khoảng mười lăm giờ một tuần với các công ty. Tôi là một dạng CXO của họ" – nghĩa là một cố vấn tổng quát am hiểu mọi lĩnh vực. Ông đóng vai trò đó ở Flowtown, một công ty phần mềm tiếp thị mà nhà đầu tư mạo hiểm giai đoạn đầu xuất chúng Steve Anderson đã đầu tư. "Tôi thích làm việc với những người xuất hiện và làm công việc của mình," Anderson nói. "Travis là một nhà đầu tư thiên thần lý tưởng." So với công ty sau này trở thành UberCab, một trong những công ty Kalanick đã tham gia trong khoảng thời gian này, tỷ lệ thành công của Kalanick rất khiêm tốn. Một vài công ty ông cố vấn được mua lại, bao gồm Flowntown và DeviantArt. Những công ty khác như CrowFlower, StyleSeat, Kareo và Expensify bị rơi vào quên lãng vài năm sau khi Kalanick

quay trở lại với công việc. Thực tế, danh sách này phần nào cho thấy trò chơi khởi nghiệp có thể ngẫu nhiên đến thế nào. Ngay cả Kalanick cũng không thể dự đoán thành công của các công ty khởi nghiệp mạo hiểm.

Những công ty mà Kalanick đầu tư đã đem lại những kiến thức hữu ích mà ông có thể sử dụng sau này. Trong một khoảng thời gian, ông đã quá đau đớn vì những trải nghiệm với Scour và Red Swoosh đến nỗi không muốn dấn thân vào bất kỳ công ty khởi nghiệp nào. "Tôi đã rất sợ làm điều đó một lần nữa," ông nói. "Khi đó tôi nghĩ rằng tiền không mua được hạnh phúc, nhưng nó giúp bạn trả phí cho các biện pháp trị liệu." Cuối cùng, Kalanick cũng tìm được cảm hứng để quay lại công việc từ Woody Allen. Ông nói rằng sau khi xem bộ phimVicky Cristina Barcelona năm 2008, ông ngạc nhiên với sự kiên trì của nhà làm phim. "Đó là một bộ phim tuyệt vời, và tôi nghĩ, Woody Allen đang ở độ tuổi bảy mươi. Ông ấy đã làm phim nhiều năm, và vẫn còn tiếp tục." Nghĩa là: Kalanick đã sẵn sàng trở thành doanh nhân một lần nữa.

Dù vậy, ông vẫn đi từng bước một đầy kiên nhẫn. Năm 2010, Kalanick tham gia sâu vào trang web hỏi đáp tăng trưởng nhanh Formspring. Những nhà sáng lập miền Tây Nam của công ty vừa chuyển đến California và liên hệ với Kalanick. "Thung lũng Silicon hoàn toàn mới mẻ với họ," Anderson, một nhà đầu tư khác của Formspring, cho biết. Kalanick cũng đầu tư vào Formspring và bắt đầu đóng một vai trò tích cực hơn. "Anh ấy huấn luyện họ." Kalanick thực sự cân nhắc một vai trò lớn hơn ở Formspring. "Anh ấy tìm kiếm điều gì đó hơn là chỉ đầu tư," Anderson nói. "Do đó, chúng tôi nói chuyện về việc điều hành của anh ấy. Tăng trưởng đang trong giai đoạn bùng nổ."

Dù nhiều năm sau đó Kalanick đánh giá thấp công ty này nhưng ông đã thực sự bị Formspring hấp dẫn. Julie Supan, một tư vấn marketing làm việc với Formspring cùng lúc với một công ty khởi nghiệp mới khác – Airbnb, nhớ lại việc Kalanick năng động hơn một cố vấn bình thường. "Anh ấy khá độc tài," bà nói. "Anh ấy bước vào căn phòng và vẫn đứng khi bạn ngồi. Nhưng anh ấy cũng rất thông minh."

Việc huấn luyện và cố vấn cho phép Kalanick đánh giá nhiều công ty khác nhau cùng lúc. Ngay cả khi ông tham gia sâu hơn vào Formspring – những người sáng lập muốn ông trở thành CEO, ông vẫn đi với Garrett Camp, một người bạn trong mạng lưới khởi nghiệp của mình. Là một kỹ sư Canada có nói giọng nhẹ nhàng, Camp đã xây dựng và bán thành công StumbleUpon, một ứng

dụng tìm kiếm thông tin trên web. Năm 2010, Camp dành nhiều thời gian hơn cho một trong những ý tưởng của mình – ứng dụng thông minh UberCab cho phép người dùng gọi xe limousine ở San Francisco. Kalanick cũng tham gia sâu hơn vào UberCab như ông đã làm với Formspring, dù vào thời điểm đó Formspring có tốc độ tăng trưởng người dùng lớn hơn nhiều.

Khi nhìn lại, quyết định lựa chọn giữa Uber và Formspring dường như rất hiển nhiên. Và với Camp cũng vậy. "Tôi phản ứng như, 'Formspring ư?' Công ty đó tăng trưởng nhưng làm sao kiếm ra tiền?" Camp nhớ lại. "Tôi nói với anh ấy rằng doanh thu của Uber sẽ vô cùng lớn."

Kalanick nói rằng doanh thu tiềm năng của UberCab không phải nguyên nhân chính khiến ông tham gia vào công ty này. Thay vào đó, ông mô tả về thách thức ở UberCab bằng ngôn ngữ của trò chơi ghép hình, một trò chơi đặc biệt khó để có thể tạo thành một bức tranh đẹp. "Tôi bắt đầu nhận ra một vài điều," ông nói. "Đầu tiên, nó cực kỳ phức tạp. Và vì phức tạp, có quá nhiều sự bất định trong các mảnh ghép, đặc biệt vì có nhiều biến số liên quan. Thứ hai, ý tưởng này mang tính đột phá cao. Thứ ba là những thuật toán cần thiết. Và mảnh ghép cuối cùng đến khi tôi nhận ra đó không phải một công ty cung cấp dịch vụ xe limosine. Đó là một công ty logistics. Đó là một công ty công nghệ ứng dụng các thuật toán. Đó là mảnh ghép cuối cùng của tôi. Và nó đến rất đúng lúc."

Khi biết thời điểm đã chín muồi – vào tháng Chín năm 2010 – Kalanick hành động nhanh chóng. "Anh ấy đơn giản là đứng dậy và rời khỏi Formspring," Supan nhớ lại. Anderson đã cố gắng thuyết phục Kalanick trở thành CEO của Formspring, nhưng việc đó hoàn toàn thất bại. Mùa thu năm 2010, "anh ấy đến văn phòng của tôi và nói, 'tôi sẽ chuyển sang Uber.'"

Chương 5
Những ngày đầu

Uber có thể không bao giờ ra đời nếu nhà thiết kế phần mềm người Canada Garrett Camp không nổi giận với hai công ty taxi lớn của San Francisco. Vào mùa hè 2008, Camp – một người Calgary đã sống ở Bay Area hai năm, chán ngấy với trò chơi mèo vờn chuột của các tổng đài taxi, trò chơi mà những người San Francisco đã quá quen thuộc. Thông thường rất khó vẫy taxi trong thành phố, do đó phần lớn mọi người đều gọi qua tổng đài. Camp có số điện thoại của hai công ty taxi Yellow và Luxor trong danh bạ. "Bạn gọi một chiếc taxi và họ nói sẽ đến đón bạn trong 15 đến 20 phút. Đó là câu trả lời tiêu chuẩn. Nhưng đôi khi sẽ là 30 phút, hoặc thậm chí không có ai xuất hiện," ông nói. Tệ hơn, có những chiếc taxi không người chạy ngang qua mà không ngừng lại. "Tôi nghĩ rằng họ được điều đi đón một khách hàng nào đó nhưng không nhất thiết phải là chiếc xe gần nhất. Đôi khi tôi bực mình và nhảy liều vào một chiếc taxi gần nhất tôi tìm thấy. Sau đó tôi nhận được cuộc gọi từ tổng đài nói rằng, 'Anh đang ở đâu? Chúng tôi tới rồi.' Và tôi nói, 'Tôi đã đi rồi vì các anh đến muộn.' Tình huống này xảy ra nhiều đến nỗi tôi bị cho vào danh sách đen. Có một khoảng thời gian, không hãng taxi nào nhận điện thoại từ tôi."

Đó là văn hóa taxi của San Francisco, nhưng Camp không phải một hành khách như bao người khác. Năm trước đó, ông này đã bán công ty khởi nghiệp StumbleUpon của mình cho eBay với giá 75 triệu đô-la, dù vẫn ở lại eBay để điều hành công ty này. Văn phòng của StumbleUpon gần South Park, một khu ngoại ô gần trung tâm đã từng là tâm điểm của những công ty Internet trong thời kỳ bùng nổ của ngành này vào cuối những năm 1990. Khi ấy, Camp bắt đầu sử dụng dịch vụ xe limousine đắt tiền nhưng đáng tin cậy hơn, bên cạnh việc gọi taxi khi có thể, và ông đã nghĩ ra

một giải pháp cho vấn đề của mình. Giải pháp này dựa trên một thay đổi chiến lược của công ty mang tính biểu tượng ở Thung lũng Silicon đang trong quá trình tăng trưởng mạnh mẽ.

Năm 2007, cũng trong năm Camp trở thành triệu phú, Apple tung ra chiếc iPhone đầu tiên. Dù được xem là một sản phẩm đột phá nhờ sở hữu màn hình cảm ứng mang tính cách mạng, sản phẩm chỉ đem lại cho Apple một khởi đầu chậm chạp. Ở Hoa Kỳ, thị trường đầu tiên, Apple chỉ bán cho những khách hàng sử dụng AT&T, một nhà mạng nổi tiếng vì dịch vụ thiếu nhất quán. Và trên điện thoại chỉ có những "ứng dụng", các chương trình phần mềm ngoài chức năng thoại như lướt web hay quản lý lịch, được Apple cài đặt sẵn. Tuy nhiên, những nhà phát triển phần mềm bên ngoài làm việc quá chăm chỉ để tạo ra các ứng dụng trái phép cho iPhone đến nỗi năm 2008, Apple đã thay đổi cách tiếp cận. Xem đó là một cơ hội kinh doanh và nâng cao giá trị của chiếc điện thoại, Apple tạo ra trang mua sắm ứng dụng App Store, cho phép các nhà phát triển ứng dụng xây dựng những chương trình chạy trên iPhone, với điều kiện nó phải được Apple chấp thuận trước.

Mùa hè năm đó, khi đang đứng ở góc ngã tư đường Second và South Park với chiếc iPhone trong tay và đã trễ hẹn, Camp chợt lóe lên một ý tưởng. "Tôi nghĩ, vì sao không thể gọi xe từ điện thoại của mình chứ?" Là một kỹ sư, ông biết chiếc iPhone sở hữu chip GPS, một vi mạch bán dẫn có thể truyền tín hiệu định vị đến mạng lưới các vệ tinh. "Do đó tôi nghĩ, 'Chà, nếu đặt một chiếc iPhone trên xe và nó có định vị GPS, còn tôi cầm một chiếc điện thoại khác trong tay, khi đó tổng đài viên sẽ không cần ghi lại địa chỉ nữa. Chỉ cần nhấn một nút trên ứng dụng như 'Đến đón tôi.'"

Camp thực hiện một vài nghiên cứu và thấy rằng có một số ứng dụng đã làm điều ông đang theo đuổi. Một ứng dụng là Taxi Magic, kết nối người dùng với các tổng đài taxi, nhưng không mang lại sự hài lòng mà Camp mong muốn. Ông nói, ứng dụng đó là một "trải nghiệm Web 1.0 kiểu cũ," một sản phẩm hoàn toàn lạc hậu trong thời đại bình minh của công nghệ di động. Camp hiểu rằng công nghệ nằm bên trong chiếc iPhone đại diện cho một cơ hội thay đổi cuộc chơi. Đó là gia tốc kế, một thiết bị cảm biến chuyển động tiêu chuẩn trong các hệ thống định hướng máy bay và túi khí xe ô tô nhưng còn rất mới mẻ với những chiếc điện thoại. Gia tốc kế là chìa khóa để tạo ra các thiết bị thể thao như Fitbit và Apple Watch, những thiết bị có thể đếm bước chân với độ chính xác tuyệt vời. Camp nghĩ đến một khả năng khác. Kết hợp với công nghệ GPS trong chiếc điện thoại, gia tốc kế không chỉ

theo dõi được vị trí mà cả vận tốc của chiếc xe đang di chuyển. Với những thông tin này, một chiếc điện thoại có thể "tự động tính toán khoản tiền phải trả," Camp nói. Nói cách khác, trong khi đồng hồ taxi nhảy số tiền suốt quãng đường xe chạy, thì một hệ thống sử dụng điện thoại thông minh với những vi mạch có thể phác họa hình ảnh tuyến đường với điểm đầu, điểm cuối và độ dài của chuyến đi. Bên cạnh đó, tận dụng sức mạnh tính toán của chiếc điện thoại, một máy tính trung tâm có thể kết nối khách gọi xe với tài xế – bỏ qua khâu tổng đài trung gian.

Camp bắt đầu thảo luận ý tưởng này với những người bạn, bước đi thường thấy của những doanh nhân trẻ ở San Francisco. Sau đó, ông làm điều mà phần lớn mọi người không nghĩ đến nhưng là một hành động mang tính đặc trưng của Camp: Vào ngày 8 tháng Tám năm 2008, ông trả 35 đô-la đăng ký tên miền www.ubercab.com. Nhiều năm sau, cái tên Uber đại diện cho một chiến lược cung cấp dịch vụ vận tải trên phạm vi toàn cầu. Với một nhóm người, từ über trong tiếng Đức mang ý nghĩa hăm dọa, liên tưởng đến khái niệm "siêu nhân" Übermensch của triết gia Nietzsche. Nhưng đó không phải lý do Camp chọn cái tên này. Ban đầu, ông cố gắng cải thiện trải nghiệm dịch vụ limousine chứ không phải tình trạng tìm taxi. Với ông, limousine mới là vấn đề lớn hơn vào thời điểm đó. Camp muốn xây dựng dịch vụ limo theo yêu cầu gồm một đội xe Mercedes dòng S bốn chỗ bóng bẩy đắt tiền, chứ không phải những chiếc Lincoln Town thường thấy ở San Francisco. "Tôi hình dung đó là hệ thống dịch vụ thanh lịch, hiệu quả hơn để di chuyển trong thành phố," ông nói. Với Camp, từ über bao hàm tính tao nhã cho "hệ thống xe chất lượng cao hơn" của ông – và tên công ty được nghĩ ra chỉ nhằm mục đích giữ chỗ.

Mua tên miền là hành động giữ chỗ một cái tên ngày nào đó có thể trở thành một doanh nghiệp. Thực tế, Camp thường đăng ký tên miền cho những công ty mà ông muốn xây dựng sau này. "Garrett thích mua tên miền," Ryan Sarver, một người bạn của Camp làm ở Twitter trong khoảng thời gian Uber hình thành, cho biết. "Mỗi khi tôi có ý tưởng và gọi cho Garrett, anh ấy sẽ yêu cầu tôi kiểm tra xem còn tên miền không và chi phí mua là bao nhiêu."

Tạo lập một công việc kinh doanh từ một ý tưởng, cho dù đã có cái tên bắt tai và trang web riêng, cũng đòi hỏi rất nhiều nỗ lực. Kinh nghiệm từng xây dựng và bán một công ty – với giá cao hơn Kalanick rất nhiều lần – mang lại cho Camp những ý tưởng tạo lập để thử sức.

Camp và một vài người bạn ở Đại học Calgary bắt đầu StumbleUpon vào năm 2001. StumbleUpon là một phần mềm đơn giản sẽ đặt một thẻ trên thanh công cụ máy tính cá nhân – rất lâu trước thời của điện thoại thông minh và những ứng dụng thông minh bên thứ ba ra đời – giúp người dùng tìm những thứ thú vị trên các trang web. Với một tương tác thích hay không thích đơn giản, thuật toán của StumbleUpon sẽ tìm ra những nội dung khác mà người dùng đó có thể muốn xem. Đó là điều sau này Camp gọi là trải nghiệm Web 1.0. Sản phẩm này dù đơn giản nhưng được xây dựng dựa trên những mã nguồn phức tạp. Camp có bằng Thạc sĩ ngành kỹ sư phần mềm, ông và những người bạn đã khởi đầu StumbleUpon bằng sức lao động và tiền túi của mình. Luận án của Camp viết về chủ đề "tìm kiếm thông tin thông qua thiết kế giao diện tương tác và những thuật toán mang tính cách mạng."

Cũng như Facebook vài năm sau đó, StumbleUpon là một thành công bắt nguồn từ ký túc xá. Nó nhanh chóng thu hút hàng trăm nghìn người dùng trong khi toàn bộ nhân sự chỉ gồm Camp và những người đồng sáng lập. (Vài năm sau, nguồn doanh thu tới thông qua hình thức quảng cáo "thô sơ" toàn màn hình xuất hiện sau một vài lần truy cập, hay trong những tin tức mà khách hàng đang khám phá.) Khi sắp nhận bằng cử nhân năm 2005, Camp ghé thăm San Francisco Bay Area, một phần vì Geoff Smith, nhà đồng sáng lập StumbleUpon tham gia một hội nghị do Đại học Singularity tổ chức. Hội nghị này hướng đến chủ đề khám phá viễn cảnh tương lai của nhân loại và máy móc. Trong chuyến đi này và một chuyến đi khác diễn ra cùng năm, Camp đã gặp nhiều nhà đầu tư – bao gồm cả những nhà đầu tư thiên thần xuất chúng như Josh Kopelman, Ram Shriram, Brad O'Neill và Ron Conway – sẵn sàng mua lại cổ phần của StumbleUpon dựa trên số người dùng khổng lồ của phần mềm này.

Những người Canada ngạc nhiên vì có thể huy động vốn quá dễ dàng ở California. Camp nhớ lại: "Mọi người đã hỏi, 'Các anh có bao nhiêu nhân viên?' Chúng tôi không có nhân viên nào. 'Và các anh đã huy động được bao nhiêu tiền rồi?' Không đồng nào. 'Ai đang hỗ trợ các anh?' Chỉ có chúng tôi thôi." Camp nói rằng ông không có khao khát đến California theo học cao học – Vancouver, London, và Montreal mới nằm trong danh sách ao ước – nhưng ông đã bị bầu không khí năng động của các nhà đầu tư am hiểu công nghệ ở California mê hoặc. "Họ hiểu thứ tôi đang cố gắng làm," ông chia sẻ. "Có rất nhiều công ty công nghệ ở Calgary, nhưng thiên về mảng viễn thông, dầu khí hay công nghệ khí ga nhiều hơn. Ở đó không có nhiều công ty công nghệ web." San

Francisco hoàn toàn khác biệt: “Tôi chỉ có năm cuộc gặp, và tất cả mọi người đều nói đồng ý.”

Camp nhanh chóng hòa nhập vào cộng đồng khởi nghiệp ở San Francisco. Năm 2007, chưa đầy hai năm sau lần đầu tiên đến Bay Area để huy động vốn, Camp bán lại StumbleUpon cho eBay. eBay đã rất thích thú với công cụ gợi ý nội dung của công ty khởi nghiệp này. Cùng năm đó, ông tham gia một hội thảo có tên gọi Vận động hành lang. Được khởi xướng bởi David Hornik, một nhà đầu tư mạo hiểm của August Capital, ý tưởng chính của hội thảo này là những tương tác tốt nhất trong các sự kiện thường diễn ra ở hành lang chứ không phải trên sân khấu. Vận động hành lang cắt bỏ những phần không cần thiết, các buổi thuyết trình và thảo luận nhóm thông thường – mà tập trung chủ yếu vào hoạt động kết nối. Những khán giả tham dự rõ ràng mang tính tự phát: tất cả doanh nhân và những người sắp trở thành doanh nhân mà Hornik làm việc cùng trong quá khứ hay muốn cộng tác trong tương lai. Hội thảo diễn ra ở khách sạn Fairmont Orchid sang trọng ở Hawaii, và đó là lần đầu tiên Camp gặp Travis Kalanick vì Red Swoosh nằm trong danh sách đầu tư của August Capital. Camp và Kalanick dùng bữa tối ở Hawaii cùng Evan Williams, người đồng sáng lập Twitter, công ty khởi nghiệp tiếng tăm nhất ở San Francisco vào thời điểm đó.

Nhiều tháng sau khi đăng ký trang web UberCab, vào cuối năm 2008, Camp bắt đầu lan truyền ý tưởng của mình tới nhóm bạn doanh nhân mà ông quen biết. “Đó thực sự chỉ là một ý tưởng mà tôi chia sẻ cho bạn bè để xem họ nghĩ gì,” ông nói. “Đó là một kiểu bài tập trí óc, và mỗi khi đón một chiếc Town Car, tôi lại nghĩ thêm một chút. Sau đó tôi bắt đầu phỏng vấn những tài xế, và họ nói rằng hai phần ba thời gian họ chỉ ngồi không. Tôi nghĩ nếu chi phí giảm và tài xế lái nhiều hơn gấp năm lần những chuyến đi ngắn thay vì chỉ những chuyến đi dài đến sân bay, sẽ xuất hiện một điểm giá kích thích mọi người sử dụng dịch vụ của tôi hơn taxi.”

Khi nhìn lại, việc tìm kiếm điều sẽ trở thành Uber phải là một khoảnh khắc quan trọng. Thực tế vào lúc đó, ý tưởng này chỉ hơn một bài tập “ứng tấu” đôi chút, có thể sẽ tạo ra thứ gì đó thú vị. “Tôi tìm kiếm những người bạn có thể cho tôi lời khuyên,” Camp nói, “và ban đầu có bốn người tỏ ý muốn trở thành cố vấn của tôi. Travis là một trong số đó.” Những người còn lại là Tim Ferriss, gần đây đã xuất bản cuốn Tuần làm việc 4 giờ, cuốn sách mang lại cho ông một sự nghiệp xán lạn trong vai trò một tác giả, diễn giả và người dẫn chương trình; Steve Jang, một người bạn sở hữu những

thành quả khởi nghiệp khiêm tốn; và Steve Russell, một nhà đầu tư của StumbleUpon. Uber được hình thành chủ yếu nhờ tư duy của Camp và các cuộc trò chuyện giữa những người bạn. "Tôi trình bày ý tưởng đó với rất nhiều người và họ cho rằng nó thú vị. Tôi tạo ra vài mô hình thử nghiệm. Và ý tưởng dần sáng tỏ. Tôi dành nhiều thời gian nghiên cứu trực tuyến."

Khởi đầu của Uber tự phát đến nỗi nó không có văn phòng hay nhân viên. Nhưng Camp càng nói nhiều về ý tưởng này thì càng có nhiều người muốn tham gia. Oscar Salazar, một người bạn học của ông từ Đại học Calgary đã chuyển đến New York, đồng ý lập trình phiên bản mẫu cho ý tưởng của Camp. Salazar tuyển thêm một vài người bạn ở Mexico xây dựng trang web UberCab. Ở San Francisco, Camp có một người bạn đắc lực cho cả việc tư duy ý tưởng và tổ chức những buổi gặp trao đổi ý tưởng tại nhà. Camp nói: "Travis là đối tác tư duy động não tuyệt vời nhất."

Ý tưởng gọi xe limo hấp dẫn với Camp, Kalanick và những người khác nhưng đó không phải công việc duy nhất của họ. Camp vẫn đang làm việc cho eBay, và Kalanick còn ngồi ở Akamai. Nhưng những công việc đó không đòi hỏi họ phải dành toàn tâm toàn ý. Cuộc sống bên trong những công ty lớn cho phép họ có nhiều thời gian "làm việc bên lề" và giao lưu với nhau. Đầu tháng Mười hai năm 2008, đôi bạn này đến Paris để tham dự hội nghị LeWed được tổ chức bởi Loïc Le Meur – blogger người Pháp khao khát gia nhập vào hàng ngũ doanh nhân ở Thung lũng Silicon. Cùng với vợ là Géraldine, ông này đã thu hút thành công một nhóm nhân tài trẻ tuổi từ Hoa Kỳ, những người thích tham dự những cuộc vui ở Paris. Với những người tham dự đến từ châu Âu, LeWed là một cơ hội để quen biết những nhân tài mới nổi ở Thung lũng Silicon.

Le Meur, người có mười hai năm kinh nghiệm tổ chức hội nghị, nhớ lại đầy tự hào những khoảnh khắc đã xảy ra ở Paris. "Jack Dorsey," người đồng sáng lập Twitter, "ra mắt Square ở LeWeb," ông nói đầy vẻ khoe khoang. "Cũng ở LeWeb, SoundCloud tìm được nguồn vốn đầu tư từ Fred Wilson," ông nói khi nhắc đến dịch vụ lưu trữ âm nhạc phổ biến của châu Âu và một nhà đầu tư mạo hiểm xuất chúng ở New York. Và ông cũng nhắc đến một công ty vẽ bản đồ Israel sau đó được Google mua lại để hình thành nền tảng cho dịch vụ cạnh tranh với Uber: "Waze giành chiến thắng cuộc thi khởi nghiệp của chúng tôi." Những người làm công nghệ thậm chí còn trải nghiệm sự lãng mạn trong thành phố của tình yêu. "Marissa đính hôn ở LeWeb," Le Meur nhắc đến Marissa Mayer, quản lý của Google sau đó trở thành CEO của Yahoo. Bạn trai của bà, Zachary Bogue, khi đó đã hỏi Le Meur đâu là nơi tốt để

cầu hôn ở Paris. “Tôi nói: ‘Trên sân khấu.’ Anh ấy đã từ chối.”

Hội nghị LeWeb năm 2008 là một kỷ niệm đáng nhớ không chỉ cho những gì diễn ra trên sân khấu mà còn vì trận bão tuyết ập đến Paris trong cùng khoảng thời gian này. Le Meur đã rất chật vật mới có thể đưa các diễn giả và người tham dự đến hội trường khi trời đổ tuyết. Những tài xế taxi Paris không hề giúp giải quyết vấn đề chút nào. “Họ không nói xin chào, từ chối những chuyến đi ngắn, và không trả lại tiền thừa cho bạn,” Le Meur cho hay. Le Meur đến từ Perpignan, một thành phố nhỏ ở miền Nam nước Pháp, gần biên giới Tây Ban Nha. Và sau đó, khi cơn bão tuyết ập tới, “những chiếc taxi quay về nhà. Bạn không thể tìm thấy chiếc nào. Garrett và Travis thấy tràn đầy cảm hứng trước tình huống này.”

Thực tế, Camp không cần nhiều cảm hứng vì ông đã ấp ủ một giải pháp để giải quyết những tài xế taxi gắt gỏng của San Francisco trong nhiều tháng. Tuy nhiên, cơn bão cũng mang lại cho đôi bạn này một cơ hội để tận hưởng tháp Eiffel, nơi họ lên đỉnh tháp và thảo luận nhiều hơn về ý tưởng UberCab của Camp. Cuộc nói chuyện trở thành một phần trong câu chuyện huyền thoại về sự khởi đầu công ty này, khoảnh khắc cả hai quyết định thành lập công ty. Đó là một câu chuyện thích hợp, đặc biệt là với Kalanick, ông không hiện diện khi UberCab được hình thành ban đầu. Phần “Câu chuyện của chúng tôi” trên trang web Uber mô tả rằng “trong một buổi tối đầy tuyết ở Paris năm 2008, Travis Kalanick và Garrett Camp đã không thể đón taxi. Do đó, cả hai nảy ra một ý tưởng đơn giản – nhấn nút để gọi xe.” Cũng như huyền thoại về sự ra đời của những công ty khác, câu chuyện này tao nhã, được đơn giản hóa, đại diện cho một khoảnh khắc khai sáng nhưng không thực sự kể ra toàn bộ câu chuyện.

Điều thực sự xảy ra vào tối hôm đó là Kalanick đã đóng góp một cái nhìn quan trọng, một ý tưởng cuối cùng tạo ra sự khác biệt lớn giữa một công ty khởi nghiệp thường thường với Uber ngày nay. Lúc đó, Camp vẫn cho rằng ông muốn xây dựng một doanh nghiệp sở hữu những chiếc limo và thuê tài xế. Ông thậm chí còn suy nghĩ đến việc thuê một gara. Kalanick đã phản đối ý tưởng này. “Travis cố gắng thuyết phục tôi trên tháp Eiffel, ‘Anh không cần mua xe. Anh có thể trao ứng dụng đó cho các tài xế và giúp họ trở thành những người lao động tự do. Những lao động tự do làm việc khi nào họ muốn là mô hình tốt hơn vì nó rất linh hoạt.”

Sau này Kalanick mới nhận ra điểm tương đồng giữa lời khuyên đầy giá trị mà ông đã trao cho Camp – tận dụng sức lao động và tài

sản của người khác chứ không tự mua nó – và những trải nghiệm khởi nghiệp trước đó của ông ở Scour và Red Swoosh. “Lúc đó tôi không nhận ra đó là mô hình tương tự với những trải nghiệm trước đó của tôi. Tâm trí tôi tự bật ra những điều như vậy,” Kalanick chia sẻ.

Hơn nữa, thay đổi hoàn toàn ngành vận tải không phải là ý tưởng duy nhất trong đầu Kalanick vào mùa đông đó. “Tôi có một ý tưởng, và đó là một phiên bản nâng cấp của Airbnb. Nó giống như những hợp đồng cho thuê dài hạn tại tất cả những cơ sở liên kết tương đồng, bạn sẽ có trải nghiệm gia đình khi đi du lịch. Đó là Pad Pass.” Những dòng nội dung trên Twitter của Kalanick cũng nhắc đến các ý tưởng khác mà ông nghĩ ra khi thảo luận về những chiếc limo với Camp. Vào tháng Mười hai năm 2008, ông nói rằng ông đang cố vấn cho một công ty trong lĩnh vực phiên mã y tế. Một dự án khác lại liên quan đến ý tưởng cho thuê tác phẩm nghệ thuật. “Mọi người đều muốn có những tác phẩm nghệ thuật ở nhà, nhưng không ai muốn mua,” ông nói. “Ai tán thành việc xoay vòng những bộ sưu tập nghệ thuật nào? Chi phí thấp, văn hóa cao.”

Đến đầu năm 2009, Camp và Kalanick đã trở thành những người bạn đồng hành du lịch thân thiết. Chris Sacca, một vị khách thường xuyên của JamPad, trước đó đã tham gia vào chiến dịch tranh cử tổng thống của Barack Obama. Ông đã huy động 600.000 đô-la để tổ chức lễ nhậm chức, và do đó, ông mời những người bạn của mình tham gia bữa tiệc – với giá 12.500 đô-la một vé – để tham dự một bữa tiệc nhiều ngày bao gồm sự kiện chính, một buổi dạ hội, và các buổi hòa nhạc có sự tham dự của Beyonce và Bruce Springsteen. Camp và Kalanick đi cùng nhau và tham gia một nhóm bao gồm Even Williams, Tony Hsieh và Alfred Lin là những nhà đầu tư rất sớm của trang web bán lẻ giày trực tuyến Zappos.

Một lần nữa, thời tiết lạnh giá và ẩm ướt lại làm điêu đứng – hoặc tạo cảm hứng – cho đôi bạn này. “Travis và Garrett thấy sốt ruột và bực mình trong lúc chờ taxi khi di chuyển giữa những bữa tiệc,” Lin nhớ lại. Dù dày dạn kinh nghiệm du hành, Kalanick đã đến Washington mà không chuẩn bị gì nhiều. “Chúng tôi đến buổi lễ nhậm chức cùng nhau, và Travis tội nghiệp không chuẩn bị cho thời tiết lạnh giá ở D.C.,” Rebecca, vợ của Lin nhớ lại. “Tôi nhớ Travis đội chiếc mũ len Peru quai dài đính một quả bông trên đỉnh đầu mà anh ấy mượn người bạn gái của mình lúc đó.”

Trở lại San Francisco, Camp bắt đầu suy nghĩ về UberCab như một

ý tưởng đã thành hình. Nhưng quá trình hoàn thiện ý tưởng diễn ra khá chậm chạp. “Tôi lúc nào cũng có những ý tưởng,” ông nói. “Nhưng bạn thường phải nghiền ngẫm một ý tưởng nhiều lần trước khi thực sự bắt đầu hành động. Và đây là một ý tưởng mà khi bạn ngừng suy nghĩ về nó sau một khoảng thời gian, bạn nhận ra mình phải làm điều gì đó.”

“Tôi không thực sự muốn mở công ty. Tôi muốn bắt đầu tạo ra một sản phẩm hơn. Nhưng đó là hành động duy nhất của tôi vào thời điểm đó.” Đầu năm 2009, Camp mở một tài khoản ngân hàng 15.000 đô-la để cấp vốn cho trang web ông bắt đầu phát triển: Ubercab.com. Camp ước tính trong mười tám tháng, ông đã đổ vào UberCab 250.000 đô-la.

Vì Camp tiếp tục phải dành thời gian cho StumbleUpon, quá trình này mất gần một năm vì các hoạt động diễn ra không liên tục. “Tôi đã xây dựng xong giao diện tương tác và quy trình vận hành cho ý tưởng này,” ông nói. “Tôi có những bản mẫu thể hiện cách quy trình này làm việc. Tôi nhấn một cái nút và bạn sẽ thấy chiếc xe chấp nhận yêu cầu cũng như có thể xem xếp hạng của tài xế. Tôi đã xây dựng hệ thống đánh giá cho StumbleUpon, do đó tôi nghĩ cũng nên có hệ thống đánh giá cho Uber. Nhưng thay vì bấm thích hoặc không thích, tôi cho rằng xếp hạng bằng sao sẽ tốt hơn vì có sự phân biệt các mức đánh giá.”

Ban đầu, UberCab chỉ có phiên bản web. Con đường đi đến ứng dụng toàn diện trên iPhone của Uber mang màu sắc đa quốc gia. Salazar, người bạn đại học của Camp ở Calgary, đã giao một vài phần việc cho những nhà phát triển website ở Mexico. Sau đó, ông này tìm được hai người Hà Lan thiết kế ứng dụng đầu tiên cho Uber và ứng dụng này sẽ chạy trên nền tảng điện thoại di động thông minh của Apple là iOS.

Khi bức tranh đã rõ nét, Camp thuyết phục Kalanick nhận một vai trò tích cực hơn ở UberCab. Kalanick tham gia làm cố vấn và sở hữu cổ phần trong công ty. “Anh ấy cho tôi 10% cổ phần,” Kalanick nói. “Tôi dành rất nhiều thời gian với những kỹ sư.” Đến cuối năm, Camp nóng lòng muốn thử nghiệm UberCab, nhưng phần mềm vẫn chưa thực sự sẵn sàng. Kalanick thuê công ty phần mềm Mob.ly, sau này trở thành nhóm phát triển ứng dụng di động của trang web thương mại điện tử Groupon, để xem xét lại toàn bộ ứng dụng. Camp nói: “Về căn bản, họ viết lại ứng dụng iOS và khiến nó trở nên đồng bộ và ổn định hơn.”

Khi quá trình viết lại ứng dụng đã gần hoàn thành, Camp và

Kalanick bắt đầu nghĩ về việc chạy thử trong năm mới. Trong khi đó, Camp tiếp tục "nghiên cứu" của mình bằng cách đón những chuyến xe sang trọng đi dạo quanh thành phố. Rob Hayes, một nhà đầu tư mạo hiểm thuộc quỹ First Round Capital, nơi người đồng sáng lập Johs Kopelman đã đầu tư vào StumbleUpon, nhớ lại việc thấy Camp đi một chuyến xe rất phong cách đến một bữa tiệc năm 2009. "Hàng năm, Ram Shriram" – một nhà đầu tư vốn vào công ty đầu tiên của Camp – "đều tổ chức tiệc Giáng sinh tại nhà ở Woodside," một khu ngoại ô cao cấp gần Palo Alto. "Tôi nhớ Garrett đã đến cùng bạn gái trong một chiếc xe đen và tôi nghĩ trong đầu, 'Thật sành điệu. Mình lái xe đến đây, còn anh ấy thì bước ra từ một chiếc xe màu đen," Hayes nói. "Khoảnh khắc đó vẫn còn như in trong đầu tôi."

Đến tháng Một năm 2010, Camp và Kalanick vẫn chỉ dành một phần thời gian cho UberCab, nhưng họ đã sẵn sàng bắt đầu thử nghiệm dịch vụ này. Họ lập kế hoạch tung sản phẩm ở San Francisco và cần ai đó giám sát hoạt động này. Vào ngày 4 tháng Một năm 2010, Kalanick đăng một thông điệp lên Twitter nói rằng ông đang "tìm kiếm giám đốc quản lý sản phẩm/phát triển kinh doanh cho một dịch vụ trong khu vực." Ông tiếp tục viết một đoạn thông điệp chưa đến 140 ký tự rằng dịch vụ này "sắp tung ra thị trường," người trúng tuyển sẽ nhận được quyền lợi "LỚN", và có "sự tham gia của những tay chơi lớn," ý muốn nói đến bản thân ông và Camp.

Trong số những người trả lời bài đăng có Ryan Graves, một anh chàng 27 tuổi ở Chicago làm quản lý cấp trung cho General Electric, người rất muốn tái định vị bản thân như một doanh nhân khởi nghiệp. Graves đã rất tích cực tham gia dịch vụ "check-in" Foursquare và giành được danh hiệu "thị trưởng" ở một vài khu vực lân cận Chicago – một chức danh có được nhờ chăm chỉ sử dụng dịch vụ này. Anh từng bay đến New York mà không thông báo trước để xin một công việc từ người sáng lập Foursquare, Dennis Crowley, và đã thất bại. Khi Kalanick đăng tin tuyển người điều hành đợt tung sản phẩm Uber ở San Francisco, Graves đáp lại trên Twitter chỉ trong ba phút: "Đây là lời khuyên: Hãy gửi thư cho tôi."

Không lâu sau, Camp và Kalanick đến New York cùng Yishai Lener, ông chủ của Mob.ly – công ty đã thiết kế lại ứng dụng UberCab. Họ gặp Oscar Salaze và sắp xếp cho ba tài xế xe limo dùng thử ứng dụng này trong một vài ngày lạnh giá. Họ cũng mời Graves đến phỏng vấn và xem mẫu sản phẩm. "Chúng tôi đã thử rất nhiều lần," Camp nói. Ứng dụng không ổn định, lúc hoạt động

lúc không. “Chúng tôi ghi chú lại rất nhiều điều.” Kalanick gặp Graves và thuê anh này ngay lập tức. Cơ hội theo đuổi giấc mơ khởi nghiệp đã thành hiện thực, Graves và vợ là Molly lên kế hoạch chuyển nhà đến San Francisco, nơi anh bắt đầu sự nghiệp tại UberCab vào ngày 1 tháng Ba.

Trong khi Kalanick tuyển quản lý đầu tiên của UberCab qua Twitter, Camp sử dụng mạng lưới kỹ sư phần mềm Canada của mình để tìm kiếm kỹ sư đầu tiên. Conrad Whelan vừa thôi việc tại một công ty công nghệ ở Calgary đầu năm 2010 để đi du lịch châu Âu. Khi trở về, anh hẹn gặp Camp và nhận lời mời gia nhập UberCab. “Khi gia nhập công ty, tôi thực sự không thể đăng ký sử dụng sản phẩm,” Whelan nhớ lại. “Đó chỉ là một cách để gọi taxi. Do đó, tôi xây dựng lại quy trình đăng ký cho phép nhận thẻ tín dụng và tạo tài khoản người dùng.”

Họ nhanh chóng đi theo mô tuýp chung thường thấy ở những công ty khởi nghiệp: văn phòng chật chội. Nhân viên của UberCab chen chúc trong một phòng họp thuê lại từ công ty khởi nghiệp du lịch Zozi. Ryan McKillen, người biết Graves ở Đại học Miami, Ohio, đã gia nhập Uber trong vai trò kỹ sư phần mềm không lâu sau Whelan. Vấn đề không ngờ tới đầu tiên mà anh này phải giải quyết là rào cản ngôn ngữ. “Vào buổi sáng của ngày đầu tiên đi làm, tôi chú ý đến chồng sách trên bàn,” McKillen nói. “Tất cả sách về khoa học máy tính, lập trình, cơ sở dữ liệu và những thứ khác. Chúng vẫn còn mới – gáy sách chưa bị gãy. Duy có một cuốn sách nhàu nhĩ trông như thể được sử dụng rất nhiều. Do đó, tôi hỏi, ‘Này, Conrad, tại sao lại có một cuốn từ điển Tây Ban Nha – Anh trên bàn?’ Anh này quay lại nhìn tôi và nói, ‘Ồ, vì mã nguồn được viết bằng tiếng Tây Ban Nha. Chào mừng anh đến Uber.’” (Mã nguồn được viết bằng tiếng Tây Ban Nha vì Oscar Salazar đã thuê những lập trình viên Mexico.)

Trong khi các kỹ sư đang hoàn thiện mã nguồn UberCab, Graves bắt đầu ghé thăm những gara ở San Francisco để tuyển dụng tài xế. Nhiệm vụ này đòi hỏi sự kiên nhẫn, đặc biệt khi phải giải thích cách sử dụng một ứng dụng di động chưa hoàn thiện làm tổng đài gọi xe. Graves có vẻ ngoài khá dữ tợn. Một anh chàng miền Trung Tây với cái bắt tay thật chặt và nụ cười rộng, Graves “trông như diễn viên quảng cáo thuốc lá những năm 1960,” Chris Sacca, thành viên đội cố vấn UberCab vào lúc đó, cho hay. “Ryan là một gã biết xoay xở. Anh ấy biết cách đi vào một gara đầy những tài xế Mỹ ngờ vực và bước ra với những cái ôm.”

Cuối tháng Năm năm 2010, Uber âm thầm ra mắt, với chỉ vài tài

xế và khách hàng ở San Francisco. Khách hàng của Uber lúc đó chủ yếu biết đến dịch vụ qua hình thức truyền miệng: những người theo dõi Kalanick, Camp và một vài người khác trên Twitter. So với chiến dịch tung sản phẩm của những công ty lớn như chiếc iPhone mới, sự ra đời của UberCab rất lặng lẽ. Nếu không có tài khoản Twitter, bạn sẽ không biết sự tồn tại của nó. Có một nhóm người ở San Francisco biết những thứ như vậy. Đó là những người cái-gì-cũng-biết, rất yêu thích các nhà hàng và quán rượu mới mở. Thực tế, ngay từ khi bắt đầu, Uber đã định vị công ty như một món đồ chơi tương tác dành cho những người khởi nghiệp trẻ sống ở khu vực thành thị. Ý tưởng này được thể hiện qua khẩu hiệu ban đầu của công ty: "Tài xế riêng của mọi người". Kalanick – một người vẫn rất tằn tiện dù đã trở thành một tỷ phú – nói rằng Camp chính là nguồn cảm hứng cho một Uber phong cách. "Không ai cảm thấy huênh hoang khi bước lên hay bước xuống từ một chiếc xe Uber nhiều bằng Garrett Camp," Kalanick nói.

Chỉ trong vài ngày sau khi ra mắt UberCab, Kalanick – người đã nhận danh hiệu "giám đốc vườn ươm", và Graves bắt đầu huy động vốn cho doanh nghiệp mới của mình. Một công ty khởi nghiệp xin vốn sẽ cần một vị CEO, và do đó, Graves nhận vị trí này chỉ vài tuần sau khi gửi tweet xin việc đầu tiên cho Kalanick. "Bạn không thể huy động vốn nếu không có một CEO," Kalanick nói, khi đó ông vẫn chỉ tham gia bán thời gian vào Uber. "Graves dành toàn thời gian, do đó chúng tôi thống nhất, 'Graves, anh sẽ là CEO.'"

Hai người tổ chức những buổi thuyết trình với nhà đầu tư, ban đầu việc này diễn ra không mấy suôn sẻ. David Hornik của August Capital không thích ý tưởng này vì ông cho rằng công việc kinh doanh của họ không đủ lớn. Bill Gurley ở Benchmark Capital cũng có suy nghĩ tương tự. Ram Shriram, người đã kiếm ra tiền với Camp từ StumbleUpon cảm thấy UberCab không đủ thuộc tính của một công ty công nghệ. "Tôi nói với họ, 'Tôi không đầu tư vào những công việc kinh doanh cần nhiều vốn, và tôi không muốn thương vụ kết thúc với mười lăm chiếc Lincoln Town Car đỗ dọc lối vào nhà mình." Rất nhiều nhà đầu tư cũng đánh hơi thấy rủi ro trong sự lưỡng lự của Camp và Kalanick khi cả hai không dành toàn thời gian cho UberCab. Và Ryan Graves với sự nghiệp ba tháng làm doanh nhân ở Thung lũng Silicon không phải một CEO đáng tin cậy.

Một nhà đầu tư nhìn thấy tiềm năng của UberCab là Rob Hayes của First Round Capital. Hayes đã theo dõi Camp trên Twitter và

để ý ông hay nhắc đến "UberCab". Hayes lớn hơn Camp mười tuổi và không phải một thành viên mạng xã hội tích cực, ông không thực sự hiểu UberCab là gì. Ngày 15 tháng Sáu năm 2010, khi UberCab chỉ mới tung ra được vài tuần, Hayes gửi cho Camp một email với tiêu đề "UberCab". Toàn bộ bức thư có nội dung: "Tôi sẽ thử :-) Liệu tôi có thể tìm hiểu thêm không?" Camp nhanh chóng sắp xếp cho Hayes gặp Graves để nghe thuyết trình về cơ hội đầu tư. "Tôi đã thử sản phẩm này một lần, và trải nghiệm rất tốt," Hayes nói. "Một người San Francisco như tôi hiểu rõ giá trị của sản phẩm này vì tôi hoàn toàn thất vọng với dịch vụ taxi, và tôi tin rằng dịch vụ này sẽ hiệu quả ở đây cũng như ở những nơi khác." Các nhà đầu tư mạo hiểm khác từ chối UberCab vì tiềm năng giới hạn của dịch vụ xe limo. Hayes nói điều mê hoặc ông không phải là những chiếc limo mà là tính tiện dụng của UberCab. "Tôi biết rằng dùng thị trường xe sang trọng hiện tại như một lăng kính để nhìn nhận tiềm năng của công việc kinh doanh này là rất sai. Ngoại trừ việc đó, tôi không có ý kiến gì về Uber và UberX. Tôi thậm chí còn không chắc rằng nó sẽ hiệu quả ở New York. Nhưng tôi biết dịch vụ này tốt hơn những gì hiện có và nó sẽ giải quyết một vấn đề của khách hàng."

Toàn bộ số vốn đầu tiên của UberCab – có từ First Round, quỹ đầu tư Lowercase Capital của Chris Sacca, và một nhóm nhà đầu tư thiên thần ở San Francisco – là 1,25 triệu đô-la và Uber được định giá 4 triệu đô-la. Chỉ vài năm sau đó, con số này thậm chí còn chưa bằng phần lẻ giá trị của Uber. First Round, một công ty chỉ đầu tư ở giai đoạn hạt giống, chi một tấm séc trị giá 450.000 đô-la. Khoản đánh cuộc đó đã mang lại cho công ty này nhiều tỷ đô-la lợi nhuận.

Có tiền trong tay, Kalanick cuối cùng cũng quyết định dành toàn thời gian cho UberCab. Công ty này cũng chuyển văn phòng đến tòa nhà của First Round Capital ở khu South of Market, San Francisco. Tuy nhiên, chỉ có một công việc duy nhất khiến Kalanick hứng thú, và Ryan Graves đang làm công việc đó. Thông qua Sacca trong vai trò trung gian, Kalanick điều Graves xuống vị trí phó chủ tịch vận hành và tổng giám đốc khu vực San Francisco. (Là một luật sư, thành viên hội đồng quản trị, nhà đầu tư, và một người bạn của những người sáng lập, Sacca đóng vai trò trung gian trong công ty vẫn còn rất nhiều điều phi chính thức.) Kalanick cũng muốn nắm nhiều cổ phần hơn so với con số 10% mà Camp đã trao cho ông ban đầu. Kalanick yêu cầu 23% cổ phần, trích từ phần của Camp và Graves. Camp nói rằng ông hiểu giá trị của việc trao cổ phần cho những nhân sự chủ chốt. "Tôi sẵn sàng trả tiền để có được những người hữu ích," ông nói. Về phần

Graves, khi trả lời tạp chí công nghệ TechCrunch, ông nói rằng mình "siêu hào hứng" khi Kalanick dành toàn thời gian cho Uber, một nhận định sau đó được chính tờ báo này sử dụng trên tiêu đề để châm chọc việc Graves bị giáng chức. Bất chấp việc tổn thương cảm xúc và tức giận với Kalanick do không được quyền xưng là nhà sáng lập, Graves vẫn ngồi ở vị trí cao cấp ở Uber và tham gia vào hội đồng quản trị trong nhiều năm. Ông cũng tạo ra một cách diễn đạt đi vào văn hóa Uber. Nhiều năm sau, những nhân viên của Uber vẫn nói "siêu hào hứng" nhưng không mang hàm ý trêu chọc Graves.

Ngày Kalanick trở thành CEO vào tháng Mười năm 2010, một người đàn ông đến tìm Ryan Graves ở văn phòng UberCab. Người này giao một lá thư yêu cầu tạm ngừng hoạt động từ Cơ quan Giao thông Đô thị San Francisco và Ủy ban Tiện ích Công cộng California. Lá thư viết: "Cái tên UberCab cho thấy công ty của quý vị là một doanh nghiệp taxi hoặc liên quan đến một doanh nghiệp taxi, và do đó, quý vị nằm dưới thẩm quyền quản lý của SFMTA." Kalanick phản ứng lại rất nhanh gọn. Công ty sẽ bỏ từ "cab" ra khỏi tên gọi và phớt lờ lá thư kia.

Chương 6
Travis cầm lái

Công ty mà Travis quyết định tham gia điều hành vào mùa thu năm 2010 vẫn rất nhỏ bé. Trong bốn tháng, công ty này chỉ hoạt động ở thành phố San Francisco. Trong cả tháng Chín, khi Kalanick thương lượng các điều khoản để trở thành CEO, UberCab có 427 khách gọi xe. Để huy động tiền và mở rộng phạm vi ra một vài thành phố khác trong năm tiếp theo, công ty non trẻ cần được tiếp sức từ sự kết hợp giữa công nghệ đột phá và những nỗ lực dựa theo kinh nghiệm của những nhà sáng lập. Uber là một "nền văn hóa vội vã," với tinh thần "có-thể-làm-được" và không ngại thử thách. Trong khoảng thời gian này, Kalanick sáng tạo ra thuật ngữ "bit và nguyên tử" để mô tả cách thức kết hợp giữa sức mạnh kỹ thuật số với tài sản vật chất độc đáo của Uber. Đó chính là điểm khiến doanh nghiệp này trở nên khác biệt so với những công ty Internet kiệt xuất trước đó.

Tuy nhiên, những mô tả sống động đó diễn ra sau này. Vào lúc đó, Kalanick xem Uber là một bài toán cần được giải quyết. Toán là cách thức yêu thích mà Kalanick dùng để mô tả những thách thức vận hành phức tạp.

Trước khi Kalanick dành toàn thời gian cho Uber và mường tượng ra những phương trình, như nhân vật Josh Nash do Russel Crowe thủ vai trong bộ phim A Beautiful Mind, những nhân viên đầu tiên của Uber đã bận rộn trong nhiều tháng trời với những hoạt động vụn vặt hơn của quá trình xây dựng một công ty mới. Austin Geidt là một trong những nhân viên đầu tiên của Uber vào mùa hè năm 2010. Chỉ hai mươi lăm tuổi, Geidt tốt nghiệp chuyên ngành tiếng Anh và khởi đầu sự nghiệp khá chậm chạp. (Nửa thập kỷ sau, cô là một trong những quản lý cao cấp nhất của Uber, Geidt sẽ kể câu chuyện về sự bền bỉ trong quá trình cai nghiện thuốc trước khi tham gia Uber. Cô nói rằng sự căng thẳng

khi làm việc trong một công ty đang tăng trưởng nhanh hoàn toàn không quá khó khăn so với những gì cô đã trải qua.) Cũng như nhiều người khác, Geidt biết đến Uber qua Twitter. "Tôi đang tìm việc, và khi đó nền kinh tế rất tệ," cô nhớ lại. "Tôi theo dõi những nhân vật trong thế giới công nghệ một cách ngẫu nhiên trên Twitter, rồi đọc được một vài dòng tweet về Uber và thấy có vẻ thú vị. Tôi nghe nói họ đang tìm kiếm một thực tập sinh, do đó tôi tìm đến Ryan Graves, khi đó là CEO, rồi nói 'Hãy cho tôi một cơ hội.'" Và anh ấy đã làm vậy.

Là một trong số ít các nhân viên không phải kỹ sư, Geidt trở thành người đảm trách những nhiệm vụ hậu cần từ nhỏ đến lớn. Cô vừa quản lý văn phòng, vừa nghiên cứu thị trường, và vừa là đại diện dịch vụ khách hàng. Geidt liên hệ với những tài xế limo mà cô tìm thấy trên trang web khuyến nghị người tiêu dùng Yelp để hỏi liệu họ có muốn lái cho Uber không. Cô phát "những tờ rơi không ai muốn" ở trung tâm hội nghị Yerba Buena, San Francisco. Số điện thoại duy nhất nằm trên trang web và ứng dụng của Uber nối trực tiếp đến điện thoại của cô. "Tôi nhận điện thoại của khách hàng vào 3 giờ sáng với nội dung, 'Tôi không thể đón được xe,' hay 'Sao cũng được, tôi cần một chiếc xe ở đường Số 4.' Và tôi sẽ đáp, 'Bạn phải sử dụng ứng dụng.' Do đó chúng tôi không đăng số điện thoại lên nữa." Geidt đã học được trải nghiệm đầy giá trị về cuộc sống khởi nghiệp. "Tôi không biết cách viết một email chuẩn mực," cô nói. "Và khi đó tôi nhanh chóng hiểu rằng tất cả mọi người đều sáng tạo theo cách riêng của mình. Trong một công ty khởi nghiệp, không ai biết mình đang làm gì."

Công ty khởi nghiệp này phạm rất nhiều sai lầm. Giữa năm 2010, trong những tháng đầu tiên vận hành ở San Francisco, Uber được điều hành bởi vị CEO đầu tiên Ryan Graves, trong khi Camp và Kalanick tiếp tục dành thời gian cho những công việc khác. Rất nhiều sai lầm và kiến thức thu được trong giai đoạn này được đưa vào "cuốn cẩm nang" của Uber. Ví dụ, nhân dịp Halloween, Uber tung ra chương trình chiết khấu cho khách gọi xe như một cách để thúc đẩy kinh doanh. Chiến dịch chiết khấu quá hiệu quả nhưng lại dẫn tới việc rất nhiều khách hàng không hài lòng. "Không ai gọi được xe," Geidt chia sẻ, lưu ý rằng chương trình này đã tạo ra một nhu cầu quá lớn so với năng lực cung cấp của những tài xế hiện hữu. "Do đó, chúng tôi biết rằng không nên chiết khấu ở những thời điểm có nhu cầu cao. Chúng tôi đã không biết điều này." (Hiện tại Uber đang tiếp cận theo hướng ngược lại: nâng giá vào những khoảng thời gian phố xá đông đúc. Chiến thuật nâng giá giờ cao điểm bị ghét bỏ và gây tranh cãi, nhưng thực ra nó nhắm đến việc khuyến khích tài xế chạy xe nhiều hơn vào khung

giờ này.)

Geidt không phải là người duy nhất gặt hái được những bài học. Graves bắt đầu ghé thăm các gara thuộc về những chủ sở hữu các đội xe limo. Anh tập trung chủ yếu vào người lái những chiếc xe sang trọng chứ không phải những tài xế taxi, và Graves thấy mình trở thành nhà truyền giáo cho những tài xế không mấy am hiểu về công nghệ. "Tôi cầm chiếc iPad trong tay minh họa, do đó bài thuyết trình rất trực quan. Và tôi trình bày cả hai trải nghiệm," anh mô tả cách hành khách gọi xe và cách tài xế chấp nhận cuộc gọi. "Đó là một bản đồ Google lớn với một cái nút màu xanh và địa chỉ được ghim bằng một cái kim. Vậy đó. Tôi nhấn nút màu xanh trên phiên bản demo và hy vọng nó hoạt động." Thời điểm đó, điện thoại thông minh là một sản phẩm vẫn còn đắt đỏ, vì thế Uber quyết định phát miễn phí một chiếc iPhone cho tất cả tài xế. "Chúng tôi ký một hợp đồng với AT&T từ rất sớm," Graves nói, nhắc đến một nhà mạng lớn nổi tiếng vì độ phủ mạng thiếu ổn định nhưng vào lúc đó, họ là nhà phân phối iPhone độc quyền ở Mỹ. "Tôi nghĩ tôi đã mở tài khoản AT&T tư nhân, không thuộc chính phủ, lớn nhất trong lịch sử của họ. Chúng tôi có khoảng vài trăm nghìn chiếc điện thoại."

Những kỳ nghỉ là điểm khúc ngoặt quan trọng với Uber, theo cả nghĩa tốt và xấu, trong năm đầu tiên hoạt động. Rob Hayes, nhà đầu tư quỹ hạt giống từ First Round Capital, có cái nhìn tổng quát về thời kỳ phát triển ban đầu của Uber. Trong những tháng cuối năm 2010, công ty này chuyển sang văn phòng của ông ở khu South of Market. Bàn của Kalanick gần chỗ ông ngồi, và hai người thường xuyên trò chuyện với nhau. "Tăng trưởng rất nóng trong vài tháng đầu," Hayes nói. "Và sau đó là Lễ Tạ ơn, và tăng trưởng giảm mạnh. Travis có biểu đồ thể hiện số chuyến đi. Và con số giảm sâu trong tuần Lễ Tạ ơn. Mọi chuyện giống như: 'Ôi trời, chuyện gì đã xảy ra? Dịch vụ này không còn hoạt động nữa ư?'" Thực tế, Uber đã không ngừng hoạt động. Chỉ là những khách hàng trẻ trung của công ty đã đi đâu đó, có thể trở về nơi họ đã lớn lên chứ không phải đến những bữa tiệc trong thành phố. "Tuần sau Lễ Tạ ơn, các con số lại tăng mạnh như cũ. Ngay sau đó, năm mới đến. Và nó thổi bay kỳ vọng của chúng tôi. Mọi chuyện chỉ là rất điên khùng."

Truyền miệng là con đường giúp Uber đến với khách hàng vào những ngày đầu, nhưng để tạo ra nguồn cung – nghĩa là thu hút những tài xế để thỏa mãn nhu cầu của người gọi xe – cần một cách tiếp cận khác. Những tài xế limo không có thói quen sử dụng mạng xã hội như những lập trình viên hai mươi tuổi; họ không

lùng sục trên Twitter để biết về những công ty khởi nghiệp mới nhất. Chỉ những tài xế được cấp phép mới đủ điều kiện lái cho Uber, và tất cả đều đang có những khách hàng của mình. Dù Ryan Graves có thành công trong việc thuyết phục những người này, nhưng họ không bao giờ cam kết chỉ lái cho Uber. Nếu có một dịp lễ dành cho Uber, đó chính là những cuộc chè chén say sưa của đêm Giao thừa. Graves ngồi ở văn phòng Uber vào ngày cuối cùng của năm 2010, đăng ký cho các tài xế mới và phát những chiếc iPhone đã cài sẵn ứng dụng Uber. "Chúng tôi đã ở đó đến tận 11 giờ đêm Giao thừa," anh nói. "Mọi việc giống như, 'Có bao nhiêu tài xế đến đây để tôi có thể hướng dẫn họ cách ứng dụng vận hành, đưa họ một chiếc điện thoại, giúp họ thiết lập tài khoản, và đẩy họ ra đường làm việc tối nay đây?' Vì mỗi tài xế tham gia sẽ giúp gia tăng trải nghiệm của những người gọi xe, nguồn cung sẽ tốt hơn và thị trường sẽ làm việc hiệu quả hơn. Công việc nặng nhọc cho đến phút cuối cùng."

Khi bắt đầu trở nên phổ biến ở San Francisco, vào năm 2011, Uber nhân bản ra những thành phố khác. Kế hoạch mở rộng ban đầu tập trung vào quy mô thị trường và nhóm khách hàng đam mê công nghệ ở Hoa Kỳ. Ngay khi bắt đầu, Uber hướng đến những thành phố có nhiều kỹ sư công nghệ, những người sẽ chấp nhận dịch vụ mới tốt hơn và giúp đội ngũ từ San Francisco xây dựng những kết nối cần thiết. New York là thành phố mới đầu tiên của Uber, một thị trường lớn nhưng không giống San Francisco. New York có ngành công nghiệp taxi mạnh. Trong đà phát triển nhanh chóng, Uber triển khai dịch vụ ở Seattle, Chicago, Boston và Washington D.C.

Ryan Graves, giờ đây điều phối các hoạt động, giám sát việc ra mắt dịch vụ ở từng thành phố mới và thuê người điều hành tại các thành phố này. Austin Geidt chịu trách nhiệm phát triển một quy trình ra mắt dịch vụ ở những nơi Uber hiện diện. Cô đã làm tốt công việc của mình ở New York nhưng gặp phải thách thức đầu tiên ở Seattle. Nhiệm vụ của cô là bay về phía Bắc để chuẩn bị cho chiến dịch ra mắt diễn ra nhiều tháng sau đó. Một lần nữa, Geidt học hỏi được nhiều kinh nghiệm mới từ công việc. Chỉ dẫn của Kalanick dành cho cô là hãy coi mỗi chiến dịch như cách Hội ngao du ngẫu nhiên tiếp cận một chuyến đi nước ngoài. "Chúng tôi cố gắng thâm nhập vào thế giới công nghệ để bảo đảm tìm cho Travis nhiều mối quan hệ trước khi tung ra dịch vụ," cô nói. Cách tiếp cận này rất độc đáo. Uber cần có những mối quan hệ với các tài xế và quan chức chính quyền. Nhưng bằng cách tiếp cận những người yêu thích công nghệ trước tiên, Uber có thể tạo tin đồn và thu hút những người dùng cấp tiến, như họ đã làm tương

tự như ở San Francisco. “Ví dụ, chúng tôi nói chuyện với những nhân viên của Amazon và Microsoft. Tôi gặp giám đốc cộng đồng Yelp và người bạn nhiếp ảnh gia của anh này. Tôi phải đi khắp mọi nơi để có nhiều mối quan hệ hơn ở Seattle. Cộng đồng công nghệ thực sự đã mang lại cho tôi nhiều lợi thế khi tung ra dịch vụ.”

Đầu tiên, có những vấn đề về pháp lý cần phải lưu ý, và Geidt bắt đầu bằng việc ghé thăm Tòa thị chính để tìm những quy định pháp lý chính thống. “Tôi xem toàn bộ quy định và cân nhắc kỹ những vấn đề tiềm tàng.” Một công ty bình thường có thể sắp xếp các cuộc gặp gỡ với những nhà làm luật để báo trước dự định của mình; Uber tiếp cận mỗi đợt tung dịch vụ như một đòn đánh du kích, không cần phải cảnh báo kẻ thù. Phần xây dựng vận hành xuất hiện sau đó. “Tôi sẽ cần rất nhiều đối tác,” Geidt nói, sử dụng cách dùng từ của Uber khi nhắc đến các tài xế. “Tôi phải thuyết phục họ sử dụng ứng dụng này. Tôi phải thiết kế chính sách giá.” Cô lên kế hoạch những bữa tiệc cho các tài xế và những người có ảnh hưởng ở địa phương, kết nối với giới báo chí, và cuối cùng là chọn ngày ra mắt dịch vụ.

Geidt nhận ra những bước mà cô đang thực hiện mang tính lặp lại. “Tôi ghi chú mọi việc đã làm khi ra mắt dịch vụ. Những ghi chú này trở thành một phiên bản không chính thức cho cuốn cẩm nang đầu tiên của chúng tôi,” cô nói. “Và sau đó, với mỗi thành phố mới, tôi sẽ cố điều chỉnh để khiến quá trình này hợp lý và hiệu quả hơn.” Sau đợt tung dịch vụ ở Seattle, Geidt mang những ghi chú của mình đến thành phố tiếp theo. “Khi đến Boston, vấn đề chỉ còn là triển khai mọi việc thật chặt chẽ.” Năm năm tiếp theo, Geidt điều hành bộ phận tăng trưởng chịu trách nhiệm giám sát những đợt ra mắt dịch vụ ở các thị trường trên toàn thế giới, theo đúng kịch bản mà cô đã phát triển cho Uber vào mùa hè năm 2011: đánh giá các quy định, tuyển dụng tài xế, phát triển chính sách giá, thu hút giới truyền thông và những người nổi tiếng địa phương, cùng những công việc liên quan khác.

Trong những ngày đầu, Uber đã rất thành thạo nghệ thuật quan hệ công chúng địa phương. Công ty sẽ thông báo sự hiện diện của mình trong một bài blog, thường là do Kalanick viết, bày tỏ tình yêu với thành phố sắp triển khai dịch vụ. Kalanick sẽ nhấn mạnh những đặc tính chính của thành phố đó, có thể là những đội thể thao hay ngành công nghiệp quan trọng. “Những kẻ thông minh lập dị giờ đây thống trị Seattle,” ông tuyên bố vào tháng Tám năm 2011; “35 năm với Microsoft, 15 năm với Amazon, và nhiều thập niên với Boeing đã khiến Seattle trở thành thiên đường cho những thiên tài thiết bị, công nghệ và ứng dụng. Sống ở thì tương lai là

một cách sống. Chạm một nút bấm và chỉ trong vài phút, một chiếc xe bóng loáng sẽ xuất hiện trước cửa nhà bạn." Kalanick xem bản thân và những đồng sự ở trụ sở là những nhà nhân học nghiệp dư, cố gắng tìm hiểu mỗi địa phương mới. "Tôn vinh các thành phố" trở thành một trong những giá trị cốt lõi của công ty.

Thêm hương vị địa phương vào cuốn cẩm nang là sự thích nghi với cách tiếp cận "Sao chép Chính xác" nổi tiếng của Intel để sản xuất thiết bị bán dẫn. Việc này vốn mượn từ kỹ thuật của McDonald trong việc sao chép chính xác hương vị của Big Mac trên toàn thế giới. Trong nội bộ, Uber tuân thủ một quy trình thiết lập cứng nhắc ở những thành phố mới và học hỏi những điều tốt nhất trong quá trình mở rộng này. Nó sẽ áp dụng các bước, ngôn ngữ, chuẩn đo lường, ví dụ như số lượng tài xế ứng với tỷ lệ các chuyến đi. Với khách hàng, Uber cố gắng khiến mình mang phong vị "địa phương" hết sức có thể, bao gồm việc cho những giám đốc mới quyền thay đổi ngôn ngữ tiếp thị và quyết định loại sự kiện công chúng nào sẽ thu hút các tài xế và khách hàng.

Truyền thông địa phương căn bản sẽ tung hô một dịch vụ mới và ứng dụng thần kỳ của nó. Những khách hàng trải nghiệm đầu tiên thường mô tả chi tiết trên những trang báo và website địa phương về niềm vui của việc bắt được xe mà không cần gọi điện thoại và cũng không cần mở ví hay ký biên lai thẻ tín dụng. Uber thậm chí còn để khách hàng tin rằng tiền tip thêm đã được tính trong chi phí. Phần lớn khách hàng yêu thích cách làm này vì giúp họ giảm được những lần xích mích với tài xế. Uber cũng rất thông minh khi chọn những người nổi tiếng tại khu vực làm đại diện thông báo sự xuất hiện của mình. Những thành phố đầu tiên đều đi theo con đường phát triển "lan truyền". Để có được hiệu ứng lan truyền đó, Uber chọn một người nổi tiếng trong thành phố làm "Hành khách số 0." Geidt nói rằng cái tên mang "hàm ý tích cực về 'bệnh nhân số 0', hành khánh đầu tiên giúp dịch vụ của chúng tôi lan rộng nhanh chóng trong một thành phố mới." Những người đầu tiên được chọn làm "Hành khách số 0" bao gồm giám đốc điều hành của các công ty công nghệ địa phương, các ngôi sao thể thao và những nhân vật có tầm ảnh hưởng khác. Tại Los Angeles, vào đầu năm 2012, bố mẹ của Travis Kalanick là những Hành khách số 0; diễn viên Edward Norton, nhà đầu tư đồng thời là người khuyến khích Uber nồng nhiệt, là Hành khách số 1.

Dù mang vẻ bóng bảy ấy, Uber lúc đó được biết đến là một trong những môi trường làm việc khắc nghiệt nhất trong ngành công nghệ. Kiểu môi trường này thu hút một kiểu nhân viên, những

người tự cho mình là nghiện sự phát triển, đánh giá cao sự khó khăn của cuộc sống khởi nghiệp hơn niềm vui cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Công ty thậm chí còn tìm ra cách để khiến những nhân viên làm việc trong kỳ nghỉ, đó là áp dụng kế hoạch của Kalanick khi chuyển Red Swoosh tới một bãi biển ở Thái Lan để các nhân viên lập trình phần mềm trong đôi dép đi biển. Ở Uber, đó là những chuyến đi "vừa nghỉ vừa làm." Austin Geidt nhớ lại một chuyến đi như vậy, khi Uber chuẩn bị tung ra dịch vụ ở Melbourne, Úc, vào đầu năm 2013. "Chúng tôi rời khỏi San Francisco trên máy bay vào tối Giao thừa." Đó là lần đầu tiên cô nhận ra Uber đang trở thành điều gì đó to lớn. "Phần lớn mọi người trong công ty đều đang nghe điện thoại. Đó thực sự là một ngày trọng đại với chúng tôi, và ai nấy đều thức cả đêm. Đó là một khoảnh khắc nổi da gà với tôi, giống như 'Chúng tôi là một phần của điều gì đó rất tuyệt. Tất cả mọi người đều bị hút vào điều đó.'"

Công việc kinh doanh phát triển đòi hỏi thêm nguồn vốn để mở rộng, và đến đầu năm 2011, thu hút vốn là một hoạt động tương đối dễ dàng. Uber và ứng dụng dễ sử dụng đó đã nổi tiếng. Là công ty cung cấp những chuyến xe sang trọng với khẩu hiệu "Tài xế riêng của mọi người," Uber cũng có một lợi thế độc đáo: sự tương quan giữa nhóm khách hàng cốt lõi và nhà đầu tư tiềm năng cao bất thường. (Những chiếc xe Uber không tuân theo một kiểu dáng hay nhãn hiệu nhất định ngoại trừ việc tất cả xe đều được những tài xế được cấp phép lái. Do đó, phần lớn là những chiếc Lincoln Town và những mẫu xe tương tự phục vụ các nhà quản lý doanh nghiệp và những người quyền lực khác.) Bill Gurley, một nhà đầu tư mạo hiểm sở hữu Benchmark Capital, một công ty uy tín ở Menlo Park, nói rằng đối tác của ông đã từ chối Uber trong vòng gây quỹ hạt giống năm 2010 vì đánh giá Ryan Graves quá thiếu kinh nghiệm để làm CEO. Matt Cohler, một trong những đối tác trẻ hơn của Benchmark, sống ở San Francisco và trở thành "khách hàng quyền lực" của Uber theo cách gọi của Gurley. "Anh ấy bắt đầu coi, 'Đây là ứng dụng đáng giá nhất trên điện thoại,'" Gurley thuật lại. "Anh ấy cứ nói mãi: 'Nếu chỉ được cài một ứng dụng duy nhất trên điện thoại, đó sẽ là ứng dụng này.'"

Travis Kalanick được chuẩn bị kỹ hơn nhiều so với phần lớn những doanh nhân khác trong việc huy động vốn. Sau tất cả, ông đã xoay xở học hỏi trong những điều kiện bất lợi hơn rất nhiều, và đã huy động vốn thành công cho Scour cũng như Red Swoosh. "Tôi phải rất, rất giỏi trong nhiệm vụ này vì chúng tôi từng sở hữu một công việc kinh doanh không thực sự hấp dẫn," ông nói. "Trong điều kiện khó khăn, bạn phải trở nên hoàn hảo." Ông cũng có thêm những cái nhìn mới thông qua sự nghiệp đầu tư "thiên

thần" ngắn ngủi, hiểu được trò chơi từ vị thế của các nhà đầu tư.

Thực tế, Kalanick đã xem bản thân là một chuyên gia của nghệ thuật thương lượng vốn đầu tư mạo hiểm. Năm 2009, trong khoảng thời gian không làm việc toàn thời gian, ông đã viết một bài blog liệt kê mười lăm mẹo huy động vốn "thiết yếu" với các doanh nhân. Phần lớn những lời khuyên của ông đã trở thành kiến thức phổ biến cho các công ty khởi nghiệp, như cách tạo sự hào hứng cho một thương vụ, tầm quan trọng của những người giới thiệu, và cách "luôn bám theo sát nút". Kalanick đã tìm ra một phương pháp và dự định áp dụng nó khi huy động vốn cho Uber. "Mỗi cuộc trao đổi giữa bạn và nhà đầu tư tiềm năng phải bao gồm cảm giác áp lực và khẩn cấp trong quá trình thương lượng," ông viết. Kalanick còn bổ sung những nội dung hữu ích mà một doanh nhân có thể viết trong email như, "Mọi chuyện đang diễn ra nhanh chóng" và "Rất nhiều bên đang quan tâm."

Cũng như rất nhiều doanh nhân dày dạn, Kalanick thích nghĩ về các nhà đầu tư mạo hiểm như những ác quỷ lợi dụng các công ty khởi nghiệp. Ông sẵn sàng đối đầu với những nhà đầu tư mạo hiểm này nếu có thể. "Tôi biết cách tạo ra sự khan hiếm," ông nói. "Tôi đã dành rất nhiều thời gian với những nhà đầu tư mạo hiểm. Tôi đã tham dự hàng trăm buổi gặp gỡ với họ và huy động hàng triệu đô-la." Giờ đây ông hứng thú với đòn bẩy mới của mình: nhà đầu tư muốn cấp vốn cho ông mà không cần phải thuyết phục. Bên cạnh đó, ông muốn họ ra giá chứ không phải ngược lại. "Travis rất giỏi trong việc tạo ra nhu cầu," Chris Sacca, cố vấn đồng thời là nhà đầu tư từ rất sớm của Uber, nhận xét. "Anh ấy nói, 'Tôi không muốn nghe anh nói gì cho đến ngày hẹn. Và vào ngày đó, tôi muốn nghe anh nói về những điều khoản. Sau đó, tôi sẽ đến gặp anh.'"

Benchmark Capital đã chuẩn bị sẵn sàng những điều khoản cho Kalanick. Công ty này đã đầu tư thành công vào những "thị trường" Internet như eBay và OpenTable, và họ xem Uber là khoản đầu tư tiềm năng tiếp theo. "Chúng tôi luôn cho rằng những ngành kinh doanh khác có thể hưởng lợi từ một mạng lưới phía trên chúng," Gurley của quỹ Benchmark nói. "Và khi bắt đầu thảo luận, ngành vận tải xuất hiện trong suy nghĩ của chúng tôi." Benchmark kết luận rằng ngành taxi là một vụ đánh cược tồi vì những nguyên tắc ngầm, giá cố định, và tính chất sở hữu tập trung. "Chúng tôi thực sự đưa ra kết luận đó khi thấy một doanh nhân cố gắng thử điều này bằng những chiếc xe sang trọng thay vì xe taxi, và chúng tôi thấy hứng thú." Tất nhiên, Uber nhanh chóng thách thức những "nguyên tắc ngầm" mà Gurley đã lo ngại.

Nhưng ban đầu, Uber chọn thị trường limousine chứ không phải taxi, và điều này đã thu hút Benchmark.

Kalanick gặp nhiều công ty khác nhau, bao gồm cả Sequoia và Benchmark trong cùng một ngày. Benchmark đề nghị đầu tư và cử Matt Cohler, một đối tác ủng hộ nhiệt thành Uber, tham gia hội đồng quản trị. Kalanick muốn khoản tiền của Benchmark nhưng không muốn tiếp nhận đối tác này. "Matt Cohler chỉ mới tham gia ngành đầu tư mạo hiểm," Kalanick nhớ lại. "Ý tưởng ai đó thử nghiệm phong cách đầu tư mạo hiểm của mình lên bạn không phải điều tôi thích thú." Ông muốn Gurley hơn, một nhà phân tích Phố Wall lớn hơn Kalanick cả chục tuổi và là nhà đầu tư mạo hiểm dạn dày kinh nghiệm hơn Cohler rất nhiều. Vào tháng Hai năm 2011, Benchmark đầu tư 10 triệu đô-la vào "vòng A" của Uber, hay đợt rót vốn đầu tư mạo hiểm đầu tiên của công ty. Benchmark trở thành nhà đầu tư lớn nhất của Uber, và Gurley tham gia vào hội đồng quản trị. Không tính khoản tiền theo cam kết của Benchmark, khoản đầu tư này định giá Uber ở con số 60 triệu đô-la.

Cuối năm 2011, Kalanick quay trở lại thị trường để huy động thêm vốn. Dù mới chỉ hoạt động ở một vài thành phố, Uber đã có khả năng thể hiện những điều cụ thể và đáng tin cậy có thể nắm giữ trong tương lai. Thông thường, một công ty công nghệ đang lên sẽ cho những nhà đầu tư xem các dự án trên trời, những dự đoán không căn cứ về tỷ lệ tăng trưởng theo cấp số nhân. Tuy nhiên, Uber có thể ngoại suy từ tỷ lệ tăng trưởng thực tế ở những thị trường đầu tiên để dự đoán hiệu quả dựa trên số thành phố mà công ty đang nhắm tới. "Công ty này có 9.000 khách hàng và 1,8 triệu đô-la doanh thu thuần," Shervin Pishevar, người gần đây đã tham gia công ty đầu tư Menlo Ventures và rất muốn đầu tư vào Uber, nói. "Do đó, nó còn rất nhỏ. Tuy nhiên các chỉ số rất đáng kinh ngạc. Tôi ước tính rằng công ty này sẽ đạt doanh thu gộp 100 triệu đô-la trong vòng một năm. Và họ đã đạt con số đó chỉ trong vòng sáu tháng."

Pishevar là một trong số những nhà đầu tư muốn tham gia vào Uber. Trong số những nhà đầu tư đáng chú ý nhất có Andreessen Horowitz, khi đó là một công ty hai năm tuổi đứng đầu bởi Marc Andreessen, nhà đồng sáng lập Netscape. Andreessen Horowitz là một công ty am hiểu truyền thông và rất tích cực tự quảng bá. Công ty thành công từ rất sớm nhờ một thương vụ đầu tư bất thường. Công ty này là một phần của tập đoàn đầu tư đã mua lại dịch vụ gọi điện qua Internet Skype từ eBay – một giao dịch vốn tư nhân chứ không phải một vụ đầu tư mạo hiểm – và nhanh chóng

chuyển nhượng công ty này cho Microsoft để thu về 5 tỷ đô-la cho tập đoàn. Danh tiếng của Andreessen hấp dẫn Kalanick. Có được sự chống lưng của những nhà đầu tư như vậy sẽ giúp các công ty khởi nghiệp trở nên uy tín hơn, điều này đặc biệt hấp dẫn với một doanh nhân đã rơi vào quên lãng như Kalanick.

Uber đạt được thỏa thuận với Andreessen Horowitz, và Kalanick nói với một nhóm những nhà đầu tư, trong đó có Pishevar, rằng họ đã bị loại. Pishevar, người đàn ông to lớn với cái ôm chặt thường hòa trộn công việc kinh doanh với niềm vui thích, nói với Kalanick rằng ông vẫn quan tâm đến Uber nếu thương vụ với Andreessen Horowitz diễn ra không thuận lợi. Mọi thứ đã diễn ra không thuận lợi. Ban đầu, Andreessen Horowitz đồng ý đầu tư vào Uber gần 375 triệu đô-la nhưng sau đó lại ngần ngừ. Andreessen mời Kalanick đi ăn tối và nói rằng ông muốn giảm khoản đầu tư xuống phân nửa con số mà họ đã thỏa thuận với nhau. "Họ cảm thấy quá hão huyền," Kalanick thuật lại. "Tôi nói, 'Nghe này, nếu doanh thu tăng lên gấp đôi, anh sẽ đồng ý với thương vụ này chứ?' Và anh ấy nói, 'Tất nhiên rồi.' Tôi khẳng định, 'Marc, tôi sẽ làm điều đó trong ba tháng.' Nhưng con số đó quá hão huyền với họ."

Dù mới bước chân vào thế giới đầu tư mạo hiểm, nhưng Pishevar là một người rất giỏi giao lưu kết bạn. Gia đình ông rời khỏi Iran trong cuộc cách mạng đã đưa Ayatollah Khomeini lên nắm quyền, và Pishevar đã bán nhiều công ty công nghệ khi mới khoảng 35 tuổi. Tháng Mười năm 2011, khi ông đang tham gia một hội nghị doanh nhân ở Tunisia, Kalanick gọi để hỏi liệu ông có còn quan tâm đến Uber không. Kalanick cũng yêu cầu Pishevar lập tức bay đến Dublin, nơi Kalanick đang tham gia một hội nghị Internet. "Chúng tôi nói chuyện về những con đường lát sỏi cổ xưa ở Dublin, điều thực sự không tốt cho những chiếc xe Uber, và anh ấy bắt đầu giải thích tầm nhìn đầy đủ mà anh không nói với mọi người vào thời điểm đó: anh ấy muốn thay thế quyền sở hữu xe," Pishevar nhớ lại. Menlo Ventures đầu tư 26,5 triệu đô-la ở mức định giá 290 triệu đô-la, và Pishevar đồng ý một vai trò khá khiêm tốn là quan sát viên trong hội đồng quản trị. Thông thường, một khoản đầu tư quy mô như vậy vào thời điểm đó sẽ giúp nhà đầu tư giữ một ghế trong hội đồng quản trị.

Pishevar mang lại cho Uber nhiều lợi ích hơn số tiền công ty ông đã đầu tư. (Ông cũng rời khỏi Menlo Ventures chưa đầy hai năm sau để thành lập công ty đầu tư của riêng mình.) Trong khi điều hành một công ty liên quan đến trò chơi điện tử nhiều năm sau đó, Pishevar đã phát triển một mạng lưới những diễn viên và người môi giới quyền lực ở Hollywood. Khi tham gia vào Uber, ông

chiêu mộ một nhóm người nổi tiếng để đầu tư. Những cái tên nổi tiếng bao gồm diễn viên Edward Norton, Sophia Bush, Olivia Munn và Ashton Kutcher. Pishevar cũng chịu trách nhiệm mang về đại diện Ari Emanuel, đạo diễn Lawrence Bender, và ông bầu ca nhạc Jay Z. Ông giới thiệu Kalanick với CEO Jeff Bezos của Amazon, người có quỹ đầu tư tư nhân riêng là Bezos Expeditions, cũng tham gia đầu tư vào Uber. Một nhà đầu tư mới quan trọng khác là Goldman Sachs, tổ chức đóng vai trò cố vấn tài chính phi chính thức cho Uber cũng như cung cấp những nhân tài không thuộc ngành kỹ thuật rất quan trọng cho công ty này trong một vài năm sau đó.

Khi trở nên nổi tiếng, Uber bắt đầu tạo ra tranh cãi ở những nơi nó hiện diện. Washington, D.C. là thành phố Hoa Kỳ thứ sáu của Uber và là nơi đầu tiên công ty này đối đầu với sự phản kháng quyết liệt chính thức đầu tiên. Uber ra mắt dịch vụ tháng Mười một năm 2011 và tuyển Rachel Holt, một cựu tư vấn quản lý 28 tuổi, làm tổng giám đốc tại thành phố này. Holt tới San Francisco vào tháng Một để tham dự "Uber Camp", một chương trình huấn luyện cho nhân viên mới sau đó được gọi là "Uberversity". Khi cô quay trở về D.C., ủy viên hội đồng taxi Washington đã đăng một thông điệp trên Twitter nói rằng Uber đang vận hành một dịch vụ taxi bất hợp pháp. Holt rất ngạc nhiên nhưng không hề thiếu chuẩn bị. Như Kalanick đã kết luận cuối năm 2010 rằng luật taxi không áp dụng với Uber – công ty không sở hữu xe và không điều phối những chuyến taxi – Holt nghĩ rằng cô có cơ sở pháp lý vững chãi. "Ông ấy không thể trích dẫn bất kỳ đạo luật nào," cô nói. "Ông ấy chỉ nói rằng nó bất hợp pháp."

Sau đó, vào thứ Sáu trước kỳ nghỉ lễ Martin Luther King – đúng vào thứ Sáu ngày 13 – vị ủy viên hội đồng đó đã gọi một chuyến xe Uber. Dịch vụ vẫn còn ít ỏi nên tất cả nhân viên đều biết các tài xế và theo dõi những yêu cầu gọi xe. "Chúng tôi để ông ấy đi xe," Holt nói. "Chúng tôi không làm gì sai cả." Hóa ra, vị ủy viên đó đi đến khách sạn Mayflower, nơi ông tổ chức một cuộc họp báo. Ông này tịch thu chiếc xe của người tài xế và xuất một vé phạt 2.000 đô-la. Holt vội vã liên hệ với tất cả tài xế Uber, trấn an họ rằng công ty sẽ trả khoản phạt và giúp họ lấy lại những chiếc xe. Công ty cũng triển khai một chiến dịch mạng xã hội để kêu gọi sự ủng hộ đại chúng cho dịch vụ của mình. Đó là lần đầu tiên Uber bị tấn công từ những quan chức chính quyền – nhưng không phải lần cuối cùng. Thực tế, Uber phải đối đầu với những quan chức và công ty taxi ở khắp mọi nơi mà nó đến. Kalanick cân nhắc về đội ngũ nhân viên nhỏ bé và thiếu kinh nghiệm luật pháp rồi nhận ra ông cần sự giúp đỡ. Ông tìm thấy sự giúp đỡ ở Bradley Tusk, một chuyên

gia tư vấn chính trị New York khoảng 35 tuổi. Khi vừa tốt nghiệp trường luật, Tusk đã làm việc ở cơ quan chính quyền thành phố New York dưới quyền thị trường Mike Bloomberg, trong vai trò giám đốc truyền thông cho Nghị sĩ Charles Schumer, và tiếp theo, trong vai trò phó Thống đốc bang Illinois dưới quyền của Thống đốc Rod Blagojevich. Tusk khi đó nhận một công việc trong ngân hàng đầu tư Lehman Brothers, nơi ông thiết kế một sản phẩm tài chính để tư nhân hóa những cửa hàng xổ số. (Lehman đã sụp đổ trước khi sản phẩm có cơ hội áp dụng thử trên thị trường.) Sau khi điều hành chiến dịch tái tranh cử cuối cùng của Bloomberg, Tusk mở công ty tư vấn chính trị riêng và làm cố vấn cho những công ty lớn như Pepsi, AT&T và Walmart vào tháng Năm năm 2011 khi nhận được điện thoại từ Kalanick.

Tusk thiết kế quy trình sẽ trở thành trò chơi pháp lý của Uber trong mọi thành phố nó thâm nhập. "Trong mỗi thành phố chúng tôi ra mắt dịch vụ, các công ty taxi sẽ đến và yêu cầu chúng tôi đóng cửa, đầu tiên là thông qua hội đồng taxi địa phương, và sau đó thông qua những cơ quan và quan chức chính quyền địa phương và bang," Tusk nói. "Chúng tôi sẽ chạy một chiến dịch để ngừng việc đó lại, bao gồm vận động hành lang và quan hệ công chúng." Trong ba năm sau đó, nhóm của Tusk đã giúp Uber đấu tranh ở các thành phố của Hoa Kỳ, nổi tiếng nhất là ở New York, Boston, Philadelphia, Washington, D.C., Miami, Denver, Chicago, Los Angeles và Las Vegas. Công việc này khiến Tusk trở thành người nổi tiếng trong mạng lưới những nhà làm luật, sau đó ông đánh cuộc sự thông minh của mình vào một công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực tư vấn đề đổi lại cổ phần sở hữu. Hành động này phỏng theo sự may mắn mà Tusk đã có với Uber. Khi Kalanick lần đầu gọi Tusk vào năm 2011, Uber không thể trả nổi phí cho Tusk, thay vào đó Kalanick đã chào mời cổ phần. Năm năm sau, số cổ phần nhỏ bé đó của Uber có giá trị hơn 100 triệu đô-la.

Ra mắt Uber là một cuộc chiến thập diện. Ví dụ, ở Denver, Ủy ban Tiện ích Công cộng Colorado đề xuất những đạo luật để kìm chân Uber trong nhiều tháng sau khi nó vận hành vào giữa năm 2012. Uber đáp trả lại bằng một chiến dịch quan hệ công chúng sử dụng mạng xã hội hướng đến khách gọi xe thích sử dụng dịch vụ, và những tài xế hào hứng trước khoản tiền mà họ có thể kiếm được. Trong một bài blog có tiêu đề "Uber-Tin cậy," công ty này cảnh báo rằng những đạo luật mới sẽ khiến mô hình định giá của Uber trở nên phi pháp, cấm những tài xế Uber lái xe xuống khu trung tâm Denver ("bảo hộ taxi ở cấp thượng thừa nhất"), và khiến việc hợp tác với những công ty xe limousine trở nên bất hợp pháp. Uber thúc giục những người ủng hộ trực tiếp liên hệ với thống đốc

bang John Hickenlooper. Năm 2014, Hickenlooper ký một dự luật cho Uber và những đối thủ của nó, chính thức hợp thức hóa dịch vụ này.

Những cuộc chiến như vậy diễn ra ở hầu hết những nơi mà Uber đến – và Lyft thường theo sau. Vào đầu năm 2014, trang tin tức BuzzFeed đếm được mười bảy cuộc tranh cãi pháp lý trong các thành phố, hạt và bang của nước Mỹ. Một trong số đó là cuộc chiến dai dẳng ở thành phố New York, tâm điểm của cuộc đối đầu là thành phố yêu cầu Uber chia sẻ dữ liệu với quan chức chính quyền, và ở Orlando, nơi những đạo luật đề xuất hướng đến việc ép Uber và những công ty tương tự tính phí cao hơn taxi 25%. Trong phần lớn trường hợp, những cuộc vận động hành lang và quan hệ công chúng luôn thành công. Nhưng không phải ở tất cả mọi nơi. Vào tháng Năm năm 2016, Uber và Lyft rời khỏi Austin, Texas, sau khi từ chối tuân thủ những biện pháp kiểm tra dấu vân tay của chính quyền thành phố. Những dịch vụ chia sẻ chuyến đi mới sẵn sàng tuân thủ đạo luật của Austin đã nhanh chóng chào mời dịch vụ ở thành phố này.

Khách hàng của Uber thường là những người ủng hộ đáng tin cậy của công ty, đặc biệt trong những tháng đầu tiên ở một thị trường mới. Sự tiện lợi của việc gọi một chuyến đi giá rẻ – hầu như luôn được Uber trợ giá – và thoát khỏi những dịch vụ taxi thiếu nhất quán thường quá hoàn hảo. Nhưng khi khách gọi xe đã quen với Uber, họ bắt đầu than phiền, cũng nhiều như than phiền về những chiếc taxi. Phàn nàn nhiều nhất là về chính sách giá của Uber. Khuyết điểm của taxi là tình trạng thiếu xe, đặc biệt trong những khoảng thời gian nhu cầu cao, như giờ cao điểm và giờ đóng cửa các quán rượu. Giải pháp của Uber xuất phát từ những cuốn giáo trình kinh tế: áp dụng "tăng giá giờ cao điểm" khi cầu nhiều hơn cung. Cách thức định giá này, một chiến thuật phổ biến của những hãng hàng không và khách sạn, sẽ có hai tác động. Đầu tiên, nó sẽ khuyến khích nhiều tài xế chạy xe ra đường hơn vì có cơ hội kiếm thêm nhiều tiền. Khoản tiền khuyến khích tạm thời sẽ kích thích nguồn cung. Thứ hai, giá cao hơn sẽ khiến một số khách hàng lựa chọn phương tiện di chuyển khác, theo đó giảm nhu cầu và giảm thời gian chờ đợi cho những người sẵn sàng trả nhiều tiền hơn.

Theo lý thuyết, chính sách tăng giá giờ cao điểm rất hiệu quả. Nhưng trong thực tế, nó khiến khách hàng tức giận và trở thành một vấn đề quan hệ công chúng nhức nhối dai dẳng với Uber. Đợt khủng hoảng giá đầu tiên diễn ra vào đêm Giao thừa năm 2011 tại New York, khi giá một số chuyến đi cao gấp tám lần giá bình

thường. Trong những năm sau, giá lại tăng cao ở Bờ Đông trong trận bão Sandy, trong những đợt bão tuyết, và giữa một cuộc khủng bố con tin ở Sydney, Úc. Kalanick khiến mọi việc trầm trọng hơn với thái độ "hãy vượt qua chuyện này" dành cho những khách gọi xe. "Người lái xe luôn phải đối mặt với chính sách giá tương tự: đó là giá xăng," ông chia sẻ trên tờ The New York Times, không lâu sau sự kiện đêm Giao thừa khi một vài khách hàng phải trả hơn 100 đô-la cho những chuyến đi ngắn. Vài năm sau, Bill Gurley, một blogger và nhà phân tích hàng đầu trong ngành đầu tư mạo hiểm, đã viết một bài 2.500 chữ để bảo vệ chính sách tăng giá giờ cao điểm. "Lựa chọn thay thế thực sự cho chính sách giá linh động là rất nhiều khách hàng nhận được thông báo 'Không có xe'," ông viết. "Đây là thực tế mà những người chỉ trích Uber nên cân nhắc." Ông nhắc độc giả nhớ đến một sự kiện tồi tệ hơn gần đây, khi UPS không thể giao hàng trong Giáng sinh vì hệ thống giao hàng bị quá tải. Gurley kết luận: "Uber không có dự định từ bỏ chiến thuật giá linh động vì lợi ích tốt nhất của người tiêu dùng, đặc biệt khi mọi người hiểu được những lựa chọn thay thế thực sự."

Chiến thuật tăng giá giờ cao điểm vẫn tạo ra những tranh cãi và là nguồn cảm hứng cho các thảo luận học thuật trong nhiều năm. Một nhóm học giả của Ủy ban Thương nghiệp Liên bang Hoa Kỳ đưa ra một bài phân tích dài về cơ chế giá của Uber, kết luận rằng "chiếc hộp đen" thuật toán của công ty này gợi ra "những câu hỏi quan trọng về sự công bằng và tính minh bạch."

Sự mâu thuẫn về chủ đề thiếu độ tin cậy và liên quan đến khách hàng cũng góp phần tạo ra một hình ảnh mới: Travis Kalanick – "kẻ khốn kiếp". Bất ngờ, từ một gương mặt đại chúng xuất hiện trên trang bìa các tạp chí và một diễn giả được chào đón trong các hội nghị, Kalanick được biết đến không chỉ như một doanh nhân thích gây sổ, tự phụ mà còn bóp chẹt và làm ngơ trước ý kiến của khách hàng. Một nhóm người đang ngày càng tăng lên tin rằng Kalanick là đại diện cho việc học thuyết kinh tế đánh bại lòng trắc ẩn của con người.

Dù vậy, Uber vẫn tăng trưởng nhanh chóng, và chắc chắn những chỉ trích nói lên rằng công chúng quan tâm đến dịch vụ của Uber đủ nhiều để than phiền về nó. Bên cạnh đó, khi Kalanick bắt đầu cảm nhận được sức nóng từ công chúng, thì cũng là lúc ông chiếm được cảm tình từ những doanh nhân có cùng lối suy nghĩ. Bill Gurley nhớ lại bữa tối với Jeff Bezos, một nhà đầu tư của Uber, khi Bezos khen ngợi tính cách của Kalanick. Chính những tranh cãi bao quanh Kalanick đã giúp ông nhận được lời khen từ Bezos.

“Chiến thuật tăng giá giờ cao điểm của anh ấy rất đúng đắn,” Bezos nói với Gurley. “Anh ấy hoàn toàn đúng. Và dù một nhóm lớn báo chí và những người khác muốn anh ấy làm khác đi. Nhưng anh ấy không làm vậy.”

Trong năm 2012, Uber mở rộng ra khắp Hoa Kỳ cũng như nhiều nơi khác ngoài địa phận quốc gia, kết lại một năm với hai mươi bảy thị trường. Uber cũng bắt đầu mở rộng sản phẩm, một hoạt động sẽ thay đổi bộ mặt của công ty. Quan trọng nhất là UberX, bắt đầu vào tháng Bảy như một dịch vụ sử dụng xe hybrid. Đó là một phản ứng quy mô nhỏ trước đối thủ mới, một công ty tên là Lyft, ra đời vào tháng Năm năm 2012. Công ty này tung ra một dịch vụ cho phép bất kỳ ai sở hữu xe cũng có thể gắn một chiếc ria mép màu hồng khổng lồ ở khung sắt trước và “chia sẻ” chuyến đi với những người khác. Cho tới thời điểm này, Uber đã định hình công ty là một dịch vụ cao cấp, với mạng lưới tài xế xe limousine chuyên nghiệp được cấp phép. Dù ban đầu không quan tâm đến cách tiếp cận bao quát của Lyft, giờ là thời điểm để Uber di chuyển xuống thị trường thấp hơn. “Cách tốt nhất để mô tả đó là trải nghiệm sẽ hiệu quả, nhưng không tao nhã,” Kalanick nói với trang tin tức công nghệ AllThingsD.“Bạn sẽ không thấy một tài xế UberX mở cửa xe cho bạn.”

Kalanick bắt đầu miêu tả Uber như một “nền tảng” có khả năng chuyên chở nhiều người hơn. “Uber là một dịch vụ giao cắt giữa phong cách và logistics,” ông nói với AllThingD. Để minh họa cho những khả năng của mình, Uber bắt đầu một chuỗi chiến dịch marketing, như giao những món nướng nóng sốt cho một hội nghị ở Austin, giao kem trong cái nóng mùa hè, và những bó hoa hồng vào dịp Valentine. Những màn phô diễn này là bằng chứng cho năng lực của Uber. Và trong một tương lai dự báo trước, toàn bộ doanh thu công ty sẽ là những khoản hoa hồng từ các chuyến đi. Những thay đổi này bắt đầu thể hiện tiềm năng. Dịch vụ giao thực phẩm chứng minh tiềm năng khá tương đồng với dịch vụ chở người. Những chiến dịch marketing tạo ra các công việc kinh doanh phát sinh khác như UberEats, một dịch vụ giao thực phẩm. Chậm nhưng chắc, Uber chứng minh khả năng mở rộng sang nhiều ngành khác chứ không chỉ vận tải. Việc mở rộng vẫn còn trên lý thuyết, nhưng Uber đã có cách thức và phương tiện để biến lý thuyết thành hiện thực.

Chương 7
Những cơn đau

Mùa xuân năm 2012, những cư dân San Francisco bắt đầu thấy một biển hiệu lạ trên đường. Nhờ Uber, việc những chiếc xe bốn chỗ bóng bẩy dừng lại trước cửa nhà của những người không bao giờ có những chuyến đi sang trọng nhường ấy đã trở thành chuyện phổ biến. (Câu chuyện của cá nhân tôi: Một thời gian ngắn sau khi Uber ra đời, ba cậu sinh viên mới tốt nghiệp đại học – những anh chàng ồn ào, ngang ngạnh, thiếu tôn trọng mọi người, thích tiệc tùng – chuyển đến một căn hộ tầng trên nhà tôi. Ba chàng trai trẻ ra khỏi tòa nhà vào 11 giờ tối, phục trang như thể dự dạ tiệc và nhảy vào một chiếc Town Car đang đợi sẵn. Chắc hẳn họ đã biết đến Uber trước tôi.) Và giờ, một trải nghiệm mới, choáng ngợp diễn ra theo hướng khác. Những chiếc xe thông thường được lái bởi những tài xế bình thường xuất hiện quanh khu trung tâm với một cặp ria mép màu hồng khổng lồ phía trước xe.

Công ty với cặp ria hồng là Lyft, tung ra dịch vụ có tên gọi là chia sẻ chuyến đi. (Những công ty khác bao gồm Sidecar ở Hoa Kỳ và Hailo ở Anh Quốc.) "Chia sẻ chuyến đi" là một khái niệm mới và mang sắc thái nghệ thuật với những công ty công nghệ. Chỉ những tài xế chuyên nghiệp ngồi sau bánh lái taxi – và vào lúc đó, những chiếc limo vận hành trên nền tảng Uber. Lyft lại khác. Thực tế, nó định vị bản thân là công ty đối lập với đối thủ Uber nổi tiếng hơn. Nếu Uber là "Tài xế riêng của mọi người" và tính phí cao hơn taxi, thì Lyft đại diện cho một người hàng xóm thân thiện mời bạn ngồi ở băng ghế trước, khi bạn đã quyết định ngồi lên xe, chi phí sẽ được "chia sẻ" cộng với một khoản "đóng góp" cho những rắc rối của người chủ xe. Bên cạnh đó, chi phí có thể rẻ hơn một cuốc taxi rất nhiều.

Chia sẻ chuyến đi là cách dùng từ không đúng vì những tài xế Lyft

phải lái xe ra đường để kiếm tiền như bất kỳ tài xế Uber nào khác. Nhưng bằng cách quảng bá một hình ảnh thân thiện hơn là một giao dịch mua bán, Lyft có thể tạo ra cảm giác, dù mỏng manh, rằng những chuyến đi của họ không mang tính thương mại. Bằng cách đó, Lyft lý luận rằng công ty này không phải dịch vụ taxi bất hợp pháp và không nằm dưới thẩm quyền của cơ quan quản lý nào. Trên thực tế, Uber chỉ làm việc với những tài xế được cấp phép; tài xế của Lyft là những người tự do nghiệp dư. Nhưng Lyft có một sự tương đồng quan trọng với Uber, đó chính là ứng dụng điện thoại thông minh với thao tác nhấn nút/đón xe đơn giản mà Uber đã xây dựng nên.

Hai công ty này là hai ví dụ trái ngược nhau, đặc biệt về nguồn gốc. Uber ra đời từ văn hóa "anh em lập trình" của San Francisco và sự hào hứng của Garrett Camp trước khả năng di chuyển trên những chuyến xe đầy phong cách. Lyft ra đời từ tư duy lý tưởng của Logan Green, người phục vụ trong hội đồng vận tải công cộng của Santa Barbara, California khi ông còn là một sinh viên ở thành phố ven biển này. Niềm đam mê của Green là khuyến khích những giải pháp thay thế hoạt động lái xe. Trong một chuyến đi sau khi tốt nghiệp đại học đến Zimbabwe, ông để ý đến tính hiệu quả của hệ thống chia sẻ chuyến đi phi chính thống được người dân địa phương sử dụng. Ông trở về Hoa Kỳ và bắt đầu một công ty phần mềm chia sẻ xe với tên gọi Zimride, lấy cảm hứng từ chuyến đi đến châu Phi.

Năm 2007, thông qua một người bạn chung, Green biết John Zimmer, một chuyên viên ngân hàng ở Lehman Brothers tốt nghiệp ngành khách sạn ở Đại học Cornell. Zimmer và Green bắt đầu hợp tác với nhau, và ba tháng trước sự sụp đổ của Lehman, Zimmer thôi việc ở ngân hàng để tham gia Zimride toàn thời gian. (Ông tuyên bố không biết trước việc ngân hàng đầu tư này sẽ sụp đổ và nói rằng một đồng nghiệp đã nhận xét ông thật "điên khùng mới rời khỏi một nơi chắc chắn như Lehman để bắt đầu một công ty khởi nghiệp chia sẻ xe điên khùng.") Ở Cornell, Zimmer đã tham gia một khóa học "thành phố xanh" và thích thú với ý tưởng gia tăng hiệu suất cho những thành phố từ đó. Hấp dẫn trước ý tưởng của Green về việc sử dụng phần mềm để sắp xếp những chuyến đi nhằm giảm ùn tắc xe, Zimmer tham gia cùng Green và cả hai chuyển đến San Francisco. "Chúng tôi xây dựng một công việc kinh doanh sinh lời chuyên bán những hệ thống chia sẻ xe cho các trường đại học và công ty, một sản phẩm thay thế hệ thống bảng thông báo cũ tồn tại trong khuôn viên các trường đại học," Zimmer, người trở thành chủ tịch của công ty, nói. Dòng sản phẩm thứ ba của Zimride phù hợp với khách du lịch đường dài,

như đi từ San Francisco đến Los Angeles.

Zimride là một thành công khiêm tốn, nhưng những nhà sáng lập khảo sát thị trường San Francisco và nhận ra một cơ hội lớn hơn. Họ quyết định theo đuổi ý tưởng đó. Cả hai tận dụng kiến thức sắp xếp những chuyến đi của mình vào những nhóm người không có liên hệ với nhau và ứng dụng mô hình kinh doanh của Uber – công ty theo đánh giá của họ mới chỉ phục vụ 1% dân số. "Vào thời điểm đó, Uber đang kinh doanh các dòng xe sang trọng và limo," Zimmer nói. "Điều đó chưa bao giờ hấp dẫn chúng tôi. Chúng tôi đã nghĩ: 'Chuyện gì xảy ra nếu chúng tôi có thể làm điều này với những chiếc xe cá nhân?'"

Mùa xuân năm 2012, sau khi viết phần mềm cho ứng dụng điện thoại chỉ trong ba tuần, Zimride tung ra một dịch vụ mới ở San Francisco với tên gọi là Lyft. Đó là một dịch vụ vô cùng thành công, đặc biệt với những thanh niên không có nhu cầu ngồi trong những chiếc limousine. Zimmer nói: "Nó phổ cập nhanh đến nỗi chúng tôi phải xây dựng một danh sách chờ." Những khách hàng của Uber không cần được hướng dẫn cách gọi xe, nhưng cách tiếp cận độc đáo của Lyft đòi hỏi một vài chỉ dẫn cho người dùng. "Có một vấn đề chúng tôi phải giải quyết, đây không phải trải nghiệm với dịch vụ limo, mà là một thay đổi hành vi rất khác lạ," Zimmer nói. "Nếu tôi nói với bạn rằng chúng ta sẽ ngồi trong xe của một người lạ, bạn sẽ cho rằng tôi thật điên khùng. Đó là điều bố mẹ bạn dặn không bao giờ được làm. Ngồi ở ghế sau chiếc Honda Accord của một người lạ không phải là điều bạn muốn." Do đó, Lyft khuyến khích khách gọi xe ngồi ghế trước, chỗ ngồi dành cho những người bạn. "Ngồi ở băng ghế sau là điều bạn làm trong một chiếc xe màu đen," Zimmer nói. Còn cặp ria hồng thì sao? Ông nói đó chỉ là một cách để khiến mọi người mỉm cười. (Cặp ria cũng là một bước marketing thông minh: những người đi ngang qua có xu hướng tìm hiểu vì sao một cặp ria khổng lồ màu hồng lại gắn phía trước một chiếc xe chạy trên đường phố San Francisco.)

Uber cạnh tranh theo Lyft, dù ban đầu họ cho rằng dịch vụ "chia sẻ chuyến đi" không những không phù hợp với Uber mà còn có khả năng dẫn đến việc vi phạm những đạo luật taxi. "Chúng tôi dõi theo công ty đó từng bước," Ryan Graves, giám đốc vận hành của Uber, nói. "Và chúng tôi thực sự chú ý đến việc dịch vụ này đi ngược lại những đạo luật." Ban đầu, Lyft cho rằng Uber sẽ để lại thị trường này cho họ. "Họ thích một thương hiệu mang phong cách sang trọng, và luôn nghĩ về những dịch vụ có thể mang lại tức thời thứ gì đó cho mọi người," Zimmer nói, nhắc đến dịch vụ giao kem, mèo con hay những thứ tương tự mà Uber đã thử

nghiệm. “Chúng tôi đã cho rằng đó là cách nhìn đúng về Uber, kiểu như ‘Tôi muốn mọi thứ đến với tôi. Và phải là những thứ đẹp đẽ.’” Việc Uber tấn công sang những phương tiện cá nhân, Zimmer nói, “không nhất thiết nằm trong dự định của họ. Nhưng họ xem đó là một cơ hội kinh doanh khổng lồ và không bỏ lỡ nó.”

Trên thực tế, Uber thâm nhập vào thị trường mới này rất dè chừng. Giữa năm 2012, nó thử nghiệm những chuyến đi hợp túi tiền bằng những chiếc xe hybrid. Dịch vụ mới gọi là UberX. Tuy nhiên, khi Lyft tăng trưởng, đặc biệt ở sân nhà của Uber, Uber rõ ràng trở nên bối rối. Kalanick công khai thể hiện sự giận dữ. Một buổi sáng tháng Ba năm 2013, ông đăng một thông điệp trên Twitter nói rằng Uber đã trao đổi với “hàng tá” tài xế của Lyft – những người chưa bao giờ nhìn thấy chính sách bảo hiểm của công ty. Khoảng hai mươi phút sau, Zimmer trả lời, “Travis, dường như anh đang tìm hiểu thông tin và cần vài hợp đồng bảo hiểm.” Trong hai giờ liên tục bút chiến công khai, Kalanick buộc tội Zimmer né tránh câu hỏi của mình, Zimmer hỏi vì sao Uber không tiến hành những cuộc kiểm tra hồ sơ tội phạm, và Kalanick đề nghị Zimmer ghé thăm trụ sở của Uber để trò chuyện. Mệt mỏi với cuộc tranh luận, Zimmer đề nghị gặp mặt khi muốn kết thúc câu chuyện, “Tôi sẽ cho anh cái hẹn đó để tôi còn có thể làm việc.” Ông còn thêm hashtag “#tôn trọng” – trên trang mạng xã hội Twitter, như vậy có nghĩa là Kalanick nên thể hiện chút tôn trọng với Zimmer. Không thể phản kháng, Kalanick đành trả lời, “anh còn nhiều việc cần phải làm lắm mới bắt kịp… #sao chép.” Sau này, Uber thường sử dụng từ “sao chép” để chê bai Lyft, trong cả những bài thuyết trình với các nhà đầu tư. Rõ ràng Uber khá đau đớn khi bị một công ty nhỏ và thu hút ít vốn hơn đánh bại trong thị trường mà sau đó chỉ có tốc độ tăng trưởng trung bình.

Đó là một sai lầm mà Uber quyết định sửa chữa – và không bao giờ mắc lại. Kalanick viết bạch thư vào tháng Tư năm 2013 biện hộ quyết định tham gia vào thị trường xe được lái bởi những tài xế nghiệp dư. Ông kết luận rằng việc thiếu những đạo luật chống lại Lyft ở San Francisco đồng nghĩa với việc chấp thuận cho dịch vụ này hoạt động. Để một công ty khác thử nghiệm thị trường là một bài học đau đớn với Uber. “Chúng tôi nhận ra không thể để bất kỳ đối thủ nào vượt mặt trong bất kỳ thị trường nào mà chúng tôi tham gia,” Graves nói. “Chúng tôi đã học được rất nhiều về nhu cầu và trở thành người tiên phong.” Vào giữa năm 2013, Uber tung ra sản phẩm then chốt, tái định vị UberX và bắt đầu tuyển tài xế cho dịch vụ mới. Không mô phỏng kiểu trang trí trên mui xe hay phong cách thân thiện của Lyft, Uber nhắm đến việc cung cấp những chuyến đi giá rẻ từ A đến B nhanh nhất có thể.

Trận chiến nhanh chóng tăng nhiệt. Lyft và Uber bắt đầu tranh đua với nhau dọc Hoa Kỳ. Lyft, tham gia ở sáu thành phố Hoa Kỳ sau khi bắt đầu chào mời dịch vụ chia sẻ chuyến đi, đã bán Zimride cho công ty thuê xe Enterprise Holdings và công ty này tiếp tục cung cấp dịch vụ cho các trường đại học và doanh nghiệp. (Lyft, dịch vụ chia sẻ chuyến đi của Zimride trước khi bán, trở thành tên công ty.) Uber sau đó cũng tái định vị sản phẩm. UberX, ban đầu được quảng cáo như một giải pháp "thân thiện với môi trường" để thay thế xe limo, đã trở thành một dịch vụ đối đầu trực tiếp với dịch vụ taxi. Dịch vụ Uber trước kia được gọi là UberBlack và chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ trong kinh doanh tổng thể của Uber. Lyft đã nghĩ ra một cách tiếp cận mới, nhưng nhờ khởi đầu sớm với dịch vụ limo, Uber sở hữu một mạng lưới rộng khắp sẵn có để tung ra UberX. Công ty này hoạt động ở bảy mươi bảy thị trường trên toàn thế giới vào cuối năm 2013.

Quy mô không ngăn Uber khỏi cảm giác bị đe dọa bởi đối thủ phiền hà và lạc quan thái quá. Để ngăn đà phát triển của Lyft, Uber liên tục sử dụng những chiến thuật quyết liệt với đối thủ này. Năm 2014, trang tin tức công nghệ The Verge đăng một bài viết khiến mọi người phải giật mình về hành vi "gọi xe bẩn" của Uber ở New York. Công ty này thuê những người lao động thời vụ sử dụng điện thoại "rác" gọi những chuyến xe Lyft chỉ để tuyển dụng lại tài xế. (Số điện thoại không hiển thị nhằm khiến Lyft không biết ai đang trêu đùa với mình.) Trong những email, Uber khuyến khích các chuyên viên tuyển dụng "#cạorâu". Uber nói rằng hoạt động tuyển dụng của họ được thực hiện một cách công bằng. Nhưng sau khi để Lyft xây dựng một thị trường mới ngay dưới mũi mình, Uber trở nên rất thận trọng để lịch sử không tái diễn. Cả hai công ty đều thường xuyên trao đổi với tài xế để tinh chỉnh dịch vụ cũng như thu thập những thông tin tình báo về đối thủ cạnh tranh. Khi Uber nhận được thông tin Lyft chuẩn bị tung ra dịch vụ đi chung xe Lyft Line, Uber tuyên bố tung ra UberPool, dịch vụ đi chung xe của công ty này, ngay đêm trước đó.

Lyft là một đối thủ theo đuôi cứng đầu. Ban đầu, công ty này huy động thành công vài chục triệu đô-la, sau đó là hàng trăm triệu đô-la. Người ủng hộ nổi tiếng nhất của công ty này là Andreessen Horowitz, công ty đã từ chối đầu tư vào Uber năm 2011. Lyft tiếp tục bị Uber cản chân, và không chỉ ở phương diện cạnh tranh thu hút tài xế. "Với một công ty quá tự tin rằng đó là cuộc đua không có đối thủ, họ đã phải sợ hãi chúng tôi," Zimmer nói. Khi Lyft thảo luận với các nhà đầu tư về những điều khoản cổ phần, Uber "cố gắng trao đổi với bất kỳ ai chúng tôi trao đổi, đôi khi rất gần thời điểm chúng tôi chuẩn bị gặp gỡ và đưa ra những khoản chiết

khấu, miễn sao họ không đầu tư vào chúng tôi." Thời gian trôi qua, hai công ty ngày càng giống nhau hơn. Nhiều tài xế đăng ký chạy cho cả hai dịch vụ, tùy thuộc bên nào có những phần thưởng khích lệ ngắn hạn hấp dẫn hơn. Lyft không bao giờ vươn gần đến quy mô của Uber được. Nhưng sự tồn tại của nó buộc Uber phải chi nhiều tiền hơn rất nhiều so với dự đoán, giảm và đôi khi khiến công ty này mất khả năng sinh lợi. Cặp ria vui vẻ màu hồng chắc chắn không mang lại nụ cười trên khuôn mặt những lãnh đạo của Uber.

Uber đã ở giai đoạn trưởng thành của một công ty khởi nghiệp, là một hiện tượng nhưng vẫn chưa phải gã khổng lồ mà họ tham vọng trở thành. Để đạt được điều đó, Uber cần xây dựng thành một công ty hiện đại, một quá trình được Uber thực hiện không đều đặn. Trong nội bộ, Uber đặt trọng tâm vào tốc độ tăng trưởng nhanh và thái độ có-thể-làm-được, một trạng thái tâm trí mà những người trong cuộc gọi là "Uber vội vã". Rất nhiều điều còn mới với Uber, vì vậy thử nghiệm là chuyện thường xuyên xảy ra. Uber phải nghĩ ra giải pháp cho các vấn đề mà những công ty khác không bao giờ gặp phải. Thời điểm này cũng đòi hỏi một kiểu nhân viên đặc biệt: những người làm việc nhiều giờ liên tục, đặt ra các nguyên tắc thay vì tuân theo chúng, không còn trẻ và ít bị ràng buộc. Những nhân viên Uber xem việc lồng ghép công việc với cuộc sống cá nhân như một lợi ích chứ không phải điều tiêu cực. Việc những nhân viên từ thuở ban đầu được điều chuyển khắp công ty, làm việc trong những phòng ban khác nhau từ hỗ trợ khách hàng, quản trị thương hiệu đến phát triển sản phẩm không phải là chuyện lạ.

Đó là thời gian quay cuồng của việc thử và sai. Những chiến thuật phát huy hiệu quả trong một thời gian, sau đó dần kém hiệu quả, đặc biệt là trong hoạt động tuyển dụng tài xế và tiếp thị đến khách hàng. Ví dụ, ở bất kỳ thành phố nào, công ty sẽ sử dụng tối đa nguồn lực và tiền mặt để tìm khách hàng. Tặng 20 đô-la cho chuyến đi đầu tiên là một chiến thuật hiệu quả, nhưng chỉ tại một thời điểm. Tặng mã chiết khấu cho các công ty tổ chức tiệc cưới cũng phổ biến trong một khoảng thời gian, cho đến khi quá nhiều khách tham dự tiệc cưới dùng thử Uber. Công ty này cũng trải qua những khó khăn tương tự trong hoạt động tuyển dụng tài xế. Quảng cáo trên Craiglist hiệu quả trong một thời gian. Sau đó, Uber tập trung vào các tài xế taxi. Khi nguồn cung đó cạn, Uber chuyển sự chú ý sang những giáo viên trung học, hấp dẫn họ bằng lịch làm việc linh động và khoản thu nhập kiếm thêm.

Uber cũng phát triển và đổi mới dựa trên một làn sóng công

nghiệp ngày càng mạnh mẽ – sự trỗi dậy của những chiếc điện thoại thông minh. Từng có một bài thuyết trình nội bộ mô tả Uber là nền tảng "ưu tiên di động", một thuật ngữ phổ thông vào thời điểm đó. Sau đó, từ "ưu tiên" bị gạch bỏ và thay thế bằng "chỉ sử dụng trên". Công nghệ thay đổi quá nhanh chóng đến nỗi Uber có thể cải tiến mạnh mẽ dịch vụ của mình dựa trên những tính năng mới sẵn có. Ví dụ, những chiếc iPhone đời đầu chỉ cho phép hành khách gọi xe quan sát tài xế di chuyển đứt khúc trên bản đồ. Những phiên bản sau cho phép Uber tạo một chiếc xe đen nhỏ xíu di chuyển xuyên suốt hành trình trên bản đồ của ứng dụng.

Khi mở rộng kinh doanh, Uber tập trung vào những chức năng quan trọng chính như phát triển phần mềm, trong khi những quyết định kinh doanh thông thường giao cho các nhóm quản lý ở từng thị trường. Việc ra mắt dịch vụ tại một thành phố bất kỳ chỉ với ba nhân sự: một tổng giám đốc; một giám đốc quản lý hoạt động "cộng đồng" – cách Uber gọi những hành khách gọi xe; và một giám đốc quản lý hoạt động "đối tác" – từ dùng để ám chỉ những tài xế. (Vì Uber nhận hoa hồng từ những tài xế, công ty này cũng gọi tài xế là "khách hàng", một khái niệm rối rắm khiến những nhà đầu tư độc lập cảm thấy khó chịu; chỉ có khách hàng trả tiền cho Uber, sau đó Uber lấy phần của mình và trả cho những tài xế.)

Những quản lý cao cấp tiềm năng sẽ phải trải qua sự nhào nặn căng thẳng của Kalanick như một phần của quá trình phỏng vấn. Quá trình này thường thấy ở một công ty tư vấn quản trị. Kalanick sẽ yêu cầu các ứng viên nộp đơn vào vị trí tổng giám đốc tại một thành phố chuẩn bị một "bài thuyết trình về thành phố," một bài thuyết trình trên Power Point mô tả cách một quản lý tiềm năng sẽ xây dựng thị trường cho Uber. Pierre-Dimiri Gore-Coty, một người Pháp từng làm việc cho một quỹ phòng hộ ở London, đã chuẩn bị một bài thuyết trình như vậy vào mùa thu năm 2012 với hy vọng trở thành tổng giám đốc Uber tại Paris. Không lâu sau, ông trình bày bài thuyết trình của mình trên Skype với Kalanick và Graves. Mục tiêu của Kalanick khi phỏng vấn ứng viên là cố gắng "kích thích những tương tác thực trong văn phòng," Gore-Coty nói. "Travis dành 10 đến 15 phút thảo luận về những trải nghiệm trước đây, hỏi về những khoản đầu tư và phân tích của tôi về ngành truyền thông" – những chủ đề không liên quan nhiều đến Uber. Kalanick nói với Gore-Coty rằng họ đang tham gia một buổi "ứng tấu", một thuật ngữ khiến anh chàng người Pháp bỡ ngỡ vào thời điểm đó. "Tôi chưa từng nghe đến khái niệm đó trước đây."

Kalanick và Graves, trong vai trò CEO và giám đốc vận hành, là những người đứng đầu đội ngũ quản lý ban đầu của Uber. Garrett Camp chưa bao giờ chính thức tham gia một vị trí trong công ty hay nhận lương. Thay vào đó, ông vẫn là CEO của StumbleUpon sau khi mua lại công ty này từ tay eBay năm 2009. Tuy nhiên, ông là chủ tịch của Uber và thường xuyên xuất hiện ở công ty. Camp trở thành tỷ phú khi giá trị của Uber tăng lên nhanh chóng, và ông cũng là một trong số ít cổ đông bán một phần đáng kể cổ phần trên thị trường tư nhân, rất sớm trước khi công ty này niêm yết ra công chúng. Nhưng từ những ngày đầu, Camp đã tránh gánh nặng điều hành một công ty phức tạp. Camp rời khỏi StumbleUpon năm 2012, và thay vì trở thành một quản lý ở Uber, ông lập công ty đầu tư Expa trong năm tiếp theo. "Dù tôi vẫn nói về Uber với mọi người và biết rất nhiều chuyện" – nghĩa là có nhiều người quanh quỹ đạo của Uber mang thông tin đến cho ông – "và dù nó vẫn trong tâm trí tôi mỗi ngày, nhưng thực sự ở thời điểm này, tôi chỉ còn nắm vai trò cố vấn," ông nhớ lại vài năm sau đó. "Giờ nó đã thuộc về Travis, không còn là của tôi nữa."

Kalanick bắt đầu xây dựng nhóm quản lý của mình, thường là những tài năng từ các công ty công nghệ lớn nhất. Giá trị của Uber tiếp tục tăng trưởng mang lại cho Kalanick những món tiền, cho phép ông lôi kéo những nhân tài ở Thung lũng Silicon. Ông đặc biệt thích các quản lý đã làm việc trong những công ty công nghệ hàng đầu đi từ giai đoạn khởi nghiệp trở thành gã khổng lồ. Ví dụ, Facebook có một bộ phận chức năng gọi là "tăng trưởng", gồm một nhóm người hỗ trợ sản phẩm và những nhóm khác đạt được mục tiêu và thúc đẩy kinh doanh tiến về phía trước. Vào giữa năm 2013, Kalanick thuê Ed Baker từ Facebook vào vị trí giám đốc tăng trưởng. Baker, người đã lập một trang web hẹn hò khi còn ở Đại học Harvard, là một chuyên gia "lan truyền" – một kỹ thuật nửa nghệ thuật nửa khoa học giúp một sản phẩm Internet tăng trưởng theo cấp số nhân. Ông nói rằng mấu chốt để giúp một tổ chức tăng trưởng là xác định nhóm mục tiêu đúng. Ở Facebook, ban đầu nhóm này là những người dùng tích cực mỗi tháng. Ở Uber, "chúng tôi bắt đầu bằng cách cố gắng xác định mục tiêu." Nhóm năm người của ông, gồm những người do Kalanick chọn từ nhiều bộ phận khác nhau của công ty, quyết định một mục tiêu: số chuyến đi mỗi tuần. "Có một chỉ số cốt lõi rất có lợi. Mọi người ở Facebook hiểu con số người dùng trung bình mỗi tháng là mục tiêu. Ở Uber, chúng tôi biết mình cần nhiều khách gọi xe và tài xế hơn và phải giảm tỷ lệ rời bỏ dịch vụ của nhóm khách hàng hiện tại."

Nhóm của Baker có thể tự do thay đổi bất kỳ khía cạnh nào trong

những kỹ thuật của Uber để đạt được các con số tăng trưởng này, dù là trong marketing, tài chính, phát triển sản phẩm hay những lĩnh vực khác. Kalanick theo dõi tiến triển của nhóm này rất sát sao. "Chúng tôi thường gặp Travis mỗi sáng thứ Sáu," Baker nói. "Chúng tôi bắt đầu chuẩn bị cho những buổi gặp đó từ 7 giờ tối thứ Năm và ở văn phòng cho đến 3 giờ sáng. Ở mọi buổi họp, anh ấy có một tấm thẻ 'hôm nay' dành cho việc gì đó anh ấy muốn được hoàn thành trong ngày. Đó là cách anh ấy loại bỏ khoảng trống giữa lập kế hoạch và hành động." Ví dụ, Baker nói rằng nhóm của ông muốn thử nghiệm nút đăng-ký cho tài xế trên website của Uber, nhưng nhóm thiết kế thương hiệu phản đối vì họ nghĩ nó sẽ rất xấu. Mệnh lệnh "hôm nay" của Kalanick là gạt đi mối lo ngại của nhóm thương hiệu. "Nút đăng-ký nhanh chóng trở thành nguồn tuyển dụng tài xế lớn nhất của chúng tôi. Do vậy, đó là một quyết định 'hôm nay' rất tốt."

Vào đầu năm 2014, Kalanick thuê một cựu quản lý của Amazon là Jeff Holden vào vị trí quản lý sản phẩm của Uber. Holden từng làm việc với Jeff Bezos ở Phố Wall tại công ty D. E. Shaw và sau đó chuyển sang Amazon. Khi liên lạc với Kalanick, ông này đang ở Groupon, một trang thương mại điện tử từng tăng trưởng chóng mặt và sau đó chững lại. Nhiệm vụ của Holden là chuyên nghiệp hóa quá trình phát triển sản phẩm của Uber. "Khi tôi đến đó, có rất ít hoạt động phát triển sản phẩm mới," Holden nói. "Chúng tôi hầu như chỉ sửa chữa các lỗi kỹ thuật, những việc bạn có thể làm chứ không phải những việc nên làm. Đó là một đống hỗn độn." Holden đã từng thấy điều này trước đây. "Khi những công ty khởi nghiệp nhỏ tăng trưởng lên một quy mô nhất định, họ sẽ gặp phải sự tắc nghẽn, vì cách bạn làm việc ở công ty nhỏ chỉ là ngồi vào một căn phòng và bàn luận với nhau về vấn đề. Không cần phải có một cấu trúc tổ chức."

Holden xây dựng những quy trình và cấu trúc. Đồng thời ông cũng nhấn mạnh hai khía cạnh quan trọng còn thiếu trong dịch vụ Uber: khả năng thông báo điểm hành khách muốn đến và năng lực tìm ra điểm đến của tài xế. "Tôi nhớ mình đã đi một chuyến UberX, và khi tôi nói địa điểm muốn đến với tài xế, người này phải dừng xe và gõ địa chỉ vào một thiết bị TomTom hoặc thứ gì đó tương tự, và tôi nghĩ, 'Ồ, điều này thật tệ.'" Ông nghĩ ra những tính năng "no-brainer" đã thay đổi trải nghiệm Uber: tài xế nhập địa chỉ đích đến; và từng ngã rẽ được định hướng bằng ứng dụng tài xế của Uber.

Uber tung ra cả hai tính năng vào tháng Tám năm 2014 và lập tức làm giảm mạnh tỷ lệ phải quay đầu xe của những chuyến đi. Nó

cũng báo hiệu trước một trận chiến trong tương lai. Trước Uber, sự khác biệt giữa một tài xế giỏi và tài xế tồi là kiến thức đường xá. (Bài kiểm tra cho tài xế taxi London được gọi chính xác như vậy: "Kiến thức.") Hệ thống định hướng bản đồ GPS chỉ dẫn tài xế phải đi như thế nào, khiến kiến thức cá nhân mất đi giá trị. Giá trị của tài xế giảm xuống chỉ ở mức cầm lái và thao tác với chân ga và phanh. Khi nào thì hoạt động lái xe, như đã biết điểm đến, có thể được giao phó hoàn toàn cho một chiếc máy tính? Holden cũng đặt ra câu hỏi đó, và chẳng bao lâu sau ông sẽ giải quyết nó.

David Krane chuẩn bị hoàn thành thương vụ quan trọng nhất trong đời thì Travis Kalanick gọi ông và bắt đầu cuộc hội thoại bằng câu nói, "Nghe tôi này." Đây không phải là những lời ông muốn nghe. Sự nghiệp của Krane đã đi theo một quỹ đạo bất thường. Là giám đốc quan hệ công chúng từ những ngày đầu cho Google, ông đã chuyển sang vai trò nhà đầu tư cho một nhánh đầu tư mạo hiểm của Google. Những gì thiếu sót trong kinh nghiệm đầu tư, ông bù đắp bằng kiến thức rộng lớn về Google và phong cách đặc trưng của công ty này. Một khoản đầu tư từ Google Ventures có thể là con đường dẫn đến những mối quan hệ chiến lược với Google. Đây chính xác là những gì ông và Kalanick đã thảo luận vào mùa hè năm 2013 như một lý do để Google sở hữu cổ phần trong Uber.

Công ty của ông là một trong nhiều công ty khao khát đầu tư vào Uber. Mọi chuyện đã rất suôn sẻ với Krane. Kalanick khiến ông tin rằng Google Ventures là một trong hai ứng cử viên cuối cùng sẽ viết tờ chi phiếu đầu tư 250 triệu đô-la, định giá Uber ở mức 3,5 tỷ đô-la. Sau đó là cú điện thoại nghe-tôi-này của Kalanick, dấu hiệu của sự cố. Hóa ra, Kalanick đã bị một nhà đầu tư khác thuyết phục trong nhiều tháng – một quỹ đầu tư tư nhân có tên TPG, hay Texas Pacific Group. Một đối tác của TPG tên là David Trujillo đã cố gắng hướng quỹ này tham gia vào những phi vụ đầu tư Internet trong giai đoạn đầu, trái với thông thường khi chỉ mua cổ phần chiếm quyền kiểm soát ở những công ty trưởng thành. Trujillo kết bạn với Kalanick. Cả hai uống bia với nhau ở San Francisco sau khi Trujillo cho lũ trẻ đi ngủ và Kalanick rời khỏi văn phòng. Họ thảo luận sâu về công việc kinh doanh của Uber, Kalanick thường xuyên mở máy tính để xem các dữ liệu bao gồm số tài xế, tỷ lệ duy trì, giá trị vòng đời tài xế và hành khách... TPG cũng có những nghiên cứu của riêng mình. Công ty này cho những chuyên gia phân tích đi những chuyến Uber ở New York và San Francisco với một danh sách câu hỏi dành cho các tài xế. Họ vô cùng ngạc nhiên khi rất nhiều tài xế đánh giá cao sự linh động về thời gian làm việc và sự an toàn trong những giao dịch không

dùng tiền mặt.

Trước đó, Kalanick luôn ở vị trí đi thuyết phục những nhà đầu tư. Giờ đây mọi thứ đã đảo ngược. TPG đang theo đuổi Uber. David Bonderman, một trong hai nhà sáng lập TPG, đã tham gia vào hội đồng quản trị General Motors trong năm 2009 như một phần của quá trình phá sản có sự tài trợ của chính phủ. Ông sắp xếp cho phó chủ tịch GM Stephen Girsky đến San Francisco để làm quen với Uber, công ty một ngày nào đó có thể tạo ra tác động to lớn đến thói quen sở hữu xe. (Girsky chưa từng nghe nói đến Uber trước khi nhận thông tin từ Bonderman.) Mùa hè năm 2013, Bonderman và Trujillo mời Kalanick tham gia một chuyến hành trình châu Á bằng phi cơ riêng của TPG. Mục đích là để Kalanick có cơ hội gặp gỡ các lãnh đạo doanh nghiệp và quan chức chính phủ. Với nhiều năm đầu tư, TPG khuyên Kalanick quen biết những quan chức sẽ rất hữu ích.

Vào tháng Tám năm 2013, Kalanick quyết định chọn TPG làm nhà đầu tư. Vì Google Ventures muốn đầu tư độc quyền, ông đã sử dụng một phương cách độc đáo để mời TPG tham gia. Ông biết Garrett Camp sẵn sàng bán cổ phần của mình ở Uber, một phần để huy động vốn cho công ty đầu tư Expa. (Thông thường, Kalanick rất phản đối việc nhân viên và nhà đầu tư của Uber bán cổ phần công ty, dù cuối cùng ông cũng cho phép vài nhân viên bán một phần cổ phần của họ cho công ty; Camp là một trường hợp ngoại lệ.) Thay vì đầu tư trực tiếp vào Uber, TPG sẽ mua lại khoảng 100 triệu đô-la cổ phần công ty từ Camp qua một kế hoạch khéo léo được gọi là khoản vay Waverly gắn Camp và TPG với những giao ước riêng. “Tôi biết mình đang bán lỗ,” Camp nói, ông hiểu kế hoạch này nhằm mục đích cho TPG tham gia vào Uber. Theo yêu cầu của Kalanick, Bonderman chứ không phải Trujillo sẽ tham gia hội đồng quản trị. Ông cũng đưa ra yêu cầu tương tự với Google Ventures, mời Krane vào chiếc ghế quan sát viên của hội đồng quản trị. Cùng lúc đó, ông mời David Drummond, giám đốc chính sách lâu năm của Google, tham gia hội đồng quản trị. Tương tự việc ưu ái Bill Gurley hơn Matt Cohler ở Benchmark, Kalanick rất coi trọng kinh nghiệm, địa vị và danh tiếng.

Là người giỏi xoay xở, Kalanick đã xoa dịu cơn giận của Krane khi phải chia sẻ khoản đầu tư của mình với TPG. Ông nói với Krane rằng TPG ở một khía cạnh khác so với Google Ventures. “Các anh là kỹ thuật số, và họ là analog.” Trong một bài blog tuyên bố khoản đầu tư 258 triệu đô-la – không nhắc đến “khoản đầu tư” của TPG cho Camp, chứ không phải cho Uber – Kalanick lần đầu tiên sử dụng thuật ngữ “bit và nguyên tử” để nhắc đến những thế

mạnh của Google và TPG. Sự kết hợp giữa kiến thức kỹ thuật số với kinh nghiệm thế-giới-thực là mô tả về những nhà đầu tư mới nhất của Uber. Kalanick cũng dùng thuật ngữ đó để mô tả về Uber.

Không lâu sau khoản đầu tư Google-TPG, Kalanick tuyển dụng thêm những nhân sự chủ chốt, Emil Michael, người trở thành giám đốc "kinh doanh" ở Uber. Tốt nghiệp với tấm bằng luật sư, Michael đã làm việc cho các công ty nhỏ ở Thung lũng Silicon là Tellme Networks và Klout. Ông đã thử những công việc cao cấp ở công ty nhạc trực tuyến Spotify cũng như thiết bị theo dõi tập luyện thể thao Jawbone, và vẫn băn khoăn về một công việc thích hợp. Là một thành viên uy tín của White House Fellow, ông từng làm trợ lý đặc biệt cho Bộ trưởng Bộ Quốc phòng Robert Gates, làm việc với những "thiết bị an ninh mạng điên khùng". "Tôi dành rất nhiều thời gian ở Afghanistan, Iraq, và Pakistan, tìm cách ứng dụng công nghệ để trả lương cho binh sĩ," ông nói. "Chúng tôi trả tiền cho những người Afghan để bảo vệ chính đất nước của họ. Nhưng những người chỉ huy sẽ ăn cắp tiền của các binh sĩ này. Do đó, chúng tôi trả tiền qua di động để họ không bị đánh cắp tiền mặt."

Michael mang kỹ năng của mình đến Uber, ban đầu để xây dựng quan hệ đối tác với những công ty như American Express và United Airlines để tích hợp dịch vụ của Uber vào ứng dụng di động của họ. Từng có kinh nghiệm gây quỹ ở những quỹ đầu tư mạo hiểm, Michael nói với Kalanick rằng ông đã sẵn sàng làm điều tương tự ở Uber. "Travis đáp, 'Emil, chúng ta vừa mới huy động 250 triệu đô-la. Tôi không nghĩ chúng ta cần phải huy động thêm tiền nữa."

Nhưng tình huống diễn ra theo hướng khác. Khi Uber đối đầu với Lyft ở sân nhà và nhiều đối thủ khác trên toàn thế giới, công ty này dường như luôn rơi vào tình trạng khát vốn. Đến giữa năm 2014, Kalanick thực sự phải tận dụng Michael để huy động vốn. Nhưng Kalanick muốn mọi thứ được làm theo cách riêng của mình. "Travis dạy tôi những kỹ thuật huy động vốn mà tôi chưa từng biết trong sự nghiệp," Michael nói. "Anh ấy nói đừng quá ám ảnh với kết quả, thay vào đó hãy gắn chặt với quá trình." Ông muốn Michael điều hành một cuộc đấu giá, chào mời những nhà đầu tư cơ hội để đặt "giá," nghĩa là định giá của công ty và khoản tiền họ muốn đầu tư. "Tôi rất cẩn thận với quá trình này. Tôi bảo đảm mọi việc đi đúng trình tự thời gian, và thông báo cùng một nội dung với tất cả mọi người, do đó tôi chưa từng ưu tiên đặc biệt bất kỳ ai."

Vào tháng Sáu năm 2014, chưa đầy chín tháng sau khi Uber huy động 258 triệu đô-la ở mức định giá 3,5 tỷ đô-la, Uber huy động thêm 1,2 tỷ đô-la từ quỹ đầu tư tương hỗ Wellington Management, Fidelity Investments, và BlackRock ở mức định giá 17 tỷ đô-la. Vòng huy động vốn này nổi tiếng vì hai lý do. Đầu tiên, những nhà đầu tư không đến từ các quỹ mạo hiểm hay quỹ đầu tư tư nhân, báo hiệu rằng Uber đã mở rộng cánh cửa cho phần lớn những nhà đầu tư phân khúc rộng, không chỉ tập trung vào công nghệ. Thứ hai, với cách tiếp cận tập trung vào quá trình, kết quả định giá cao hơn nhiều so với kỳ vọng. Michael nói: "Chúng tôi nghĩ con số sẽ chỉ là 8 tỷ đô-la."

Rủng rỉnh vốn và nổi tiếng nhờ tốc độ tăng trưởng phi mã, kết thúc năm 2014, Uber trở thành một hiện tượng toàn cầu, hoạt động trên 262 thị trường trên toàn thế giới. Cũng chính trong năm đó, Uber thay đổi hình ảnh từ một công ty lịch lãm có tính đột phá sang thích gây gổ, nhắm vào tất cả đối thủ có triển vọng. Những công ty taxi, quan chức địa phương, chính trị gia, đối thủ, phóng viên, tài xế của chính Uber, thậm chí cả phụ nữ: tất cả đều cảm thấy tức giận bởi những gì Uber nói hay làm. Vị giám đốc điều hành đồng thời là bộ mặt của Uber, Travis Kalanick, rất tự hào vì đã nói những gì mình nghĩ. Ông dường như không có khả năng giữ mình trước công chúng hay trong cả hoàn cảnh riêng tư, như thể việc phải nói toạc ra mọi thứ đã nằm trong DNA, trong sắc tố mắt hay thanh âm của Kalanick.

Kalanick đặc biệt có vấn đề trong cách nói về phụ nữ. Thung lũng Silicon là một nền văn hóa "anh em" do nam giới thống trị, thế hệ kỹ sư tiên phong trở thành những lập trình viên máy tính và nhà đầu tư mạo hiểm, hai lĩnh vực thiếu vắng phụ nữ. Những người đàn ông theo thuyết nam nữ bình quyền nhất ở Thung lũng Silicon cũng hiểu rằng khuynh hướng thiên vị vô thức là điều phổ biến trong cộng đồng công nghệ này. Nhưng Kalanick không thể kiên nhẫn với thực trạng này. Nhiều quản lý cao cấp của Uber là phụ nữ, có thể kể đến: giám đốc vận hành Bắc Mỹ, giám đốc tăng trưởng, giám đốc pháp chế. Có lẽ, trong vai trò một quản lý công bằng, Kalanick không thể thoát khỏi chiếc áo người đàn ông đầu đàn của mình. Sử dụng thổ ngữ địa phương phản ánh nền văn hóa hip-hop khi còn trẻ ở Thung lũng San Fernando, ông tự nhận mình là một "kẻ du đãng làm nên cuộc chơi", và từng so sánh việc điều phối những chuyến xe của mình là "điều hàng." (Ý ông muốn nói đến những chiếc xe, chứ không phải phụ nữ. Nhưng cách dùng từ khiến ta liên tưởng đến họ.) Ông có thói quen so sánh công ty của mình, dù là Red Swoosh hay Uber, với một người tình. Phép ẩn dụ tạo ra một cảm giác kỳ quái từ một doanh nhân đầy

đam mê nhưng khá kỳ cục. Vào đầu năm 2014, ông thừa nhận trước một cây bút của tờ GQ, người muốn tìm hiểu về văn hóa đậm tính nam giới của Uber, rằng thành công với Uber làm tăng sức hút của ông trước phụ nữ. Kalanick đùa rằng giờ đây ông có thể tìm phụ nữ dễ như gọi một chiếc Uber.

Uber chưa bao giờ có khả năng rũ bỏ những cáo buộc liên quan đến phụ nữ. Kể từ khi Uber bắt đầu mở rộng nhanh chóng tới các thành phố trên toàn thế giới, họ luôn bị dính liền với những báo cáo rằng phụ nữ bị trêu chọc, đe dọa, và thậm chí tấn công bởi những tài xế. Ví dụ, năm 2016, phóng viên của trang Boston.com là Allison Pohle đã nhắc đến chuyến đi Uber của mình. Cô lên một chiếc xe có biển số trùng với thông báo trong ứng dụng, như Uber đã khuyến cáo khách hàng. Chiếc xe chỉ có hai cửa – điều này vi phạm chính sách của Uber – và như vậy ngồi ở băng ghế trước sẽ thuận tiện hơn. Tài xế đã khóa cửa và gạ gẫm Pohle, cô mô tả rất chi tiết trong bài viết. Pohle ra khỏi chiếc xe dù không bị xâm hại về thể chất nhưng khiếp hãi. Hơn nữa, khi cô liên hệ với Uber, một đại diện dịch vụ khách hàng gửi lời xin lỗi và tặng cô một mã giảm giá 30 đô-la – nhưng không cam kết sẽ trừng phạt hay đuổi tài xế kia ra khỏi hệ thống.

Ý kiến này cũng xuất hiện trong đội ngũ nhân viên của Uber. Tháng Hai năm 2017, một cựu kỹ sư của Uber là Susan Fowler đăng tải một câu chuyện với tiêu đề "Nhìn lại một năm rất, rất lạ ở Uber." Cô bị một quản lý nam quấy rối tình dục và bộ phận nhân sự đã phớt lờ những phàn nàn. Trên Twitter, Kalanick gọi cáo buộc đó là "ghê tởm và đi ngược lại với những giá trị và niềm tin của Uber." Ông cũng nói rằng đó là lần đầu tiên ông nghe về những phàn nàn từ Fowler. Kalanick tổ chức một ủy ban bao gồm thành viên hội đồng quản trị Arianna Huffington và cựu Bộ trưởng Tư pháp Hoa Kỳ Eric Holder để điều tra sự việc.

Không hành động nào trong đó cải thiện danh tiếng của Uber trong mắt phụ nữ, những người đang đặt những câu hỏi về công ty này. Đúng vậy, Uber ưu việt hơn taxi trong việc có thể truy lại dữ liệu chuyến đi, và nhân dạng của tài xế có thể được ghi lại. Nhưng bản chất của con người không thay đổi: tài xế Uber không phải là những người duy nhất đối xử tệ với phụ nữ. Và tính năng mới nhất của "nền tảng" này càng trầm trọng hóa vấn đề. Những tài xế taxi bị quản lý chặt chẽ ở khắp mọi nơi, và phần lớn các thành phố đều có một số điện thoại than phiền ở băng sau đi kèm số hiệu của tài xế. Uber liên tục không phản ứng trước những phàn nàn từ khách hàng. Thực tế, là một công ty còn non trẻ, Uber thường không phản ứng trước tất cả những loại phàn nàn

chứ không chỉ từ những khách hàng sợ hãi. Nhưng với quy mô và danh tiếng của mình, Uber rất khó để giải quyết tiếng xấu liên quan đến phụ nữ. Trang tin tức BuzzFeed đã đăng tải một bài nói rằng: có hàng ngàn lượt nhắc đến từ "cưỡng đoạt" và "tấn công tình dục" theo một phân tích các khiếu nại về dịch vụ của Uber. Uber phản bác lại bằng một báo cáo chi tiết ghi chú rằng từ "tỷ lệ" thường bị đánh vần sai thành "cưỡng đoạt" và những từ đánh vần như "cưỡng đoạt" xuất hiện trong các tên gọi như "Draper". Uber nói rằng trong ba năm phân tích dữ liệu, công ty này chỉ phát hiện 170 vụ cáo buộc tấn công tình dục, tức chỉ 1 trong 3,3 triệu chuyến đi.

Cuối cùng, nhìn nhận này ảnh hưởng xấu đến lợi nhuận của công ty. Tất cả những lợi ích từ công nghệ của Uber có thể rất đáng sợ khi đặt vào tay sai người. Một trải nghiệm tồi tệ với tài xế hung dữ là một chuyện. Nhưng mọi chuyện còn tồi tệ hơn nếu tài xế biết tên và địa chỉ của người phụ nữ. Và cũng như những sự kiện khác, các quản lý cao cấp của Uber tìm cách thoát thân khi phải đối mặt với những vấn đề nhạy cảm như vậy.

Quá nhiều lần, Kalanick tỏ ra thiếu nhạy cảm trước những lo ngại của khách hàng. Hành động bảo vệ chiến lược giá lạnh lùng, quyết liệt của Kalanick khiến những người phản đối khó chịu. Trong mắt ông, bất kỳ ai than phiền về chiến thuật tăng giá giờ cao điểm đều quá cứng đầu để hiểu quy luật cung cầu. Ông công khai chĩa mũi dùi vào những quan chức chính phủ ủng hộ các công ty taxi. Vào thời điểm đó, sự hăng hái của ông hoàn toàn sai mục đích. "Chúng ta đang trong một chiến dịch chính trị giữa ứng viên Uber và đối thủ là một tên khốn là Taxi," ông phát biểu trong một bài phỏng vấn giữa năm 2014. Câu nói này được trích dẫn rộng rãi với ý hiểu Kalanick gọi tài xế taxi là những tên khốn. Hàm ý của Kalanick muốn nhắc đến những người chủ sở hữu công ty taxi, không phải những người lao động, nhưng đã không được đưa tin đầy đủ. "Chúng ta phải tìm ra sự thật về sự tăm tối và nguy hiểm của ngành taxi," ông nói, tuy nhiên phát biểu này không dành được nhiều sự chú ý như "tên khốn".

Kalanick cũng thể hiện thái độ không quan tâm trước cảnh ngộ của những tài xế Uber, huyết mạch của công ty này. Một năm trước khi Uber đầu tư vào phần mềm tự hành bằng người máy, và lúc đó Kalanick có thể dễ dàng tránh nhắc đến chủ đề này, nhưng ông đã thẳng thắn đề cập đến ảnh hưởng của tự động hóa lên công việc kinh doanh của mình. "Nguyên do khiến Uber trở nên đắt đỏ là bạn không chỉ trả tiền cho chiếc xe, bạn còn trả cho cả tài xế," ông nói trong bài phỏng vấn ở hội nghị Code, một hội nghị có

tầm ảnh hưởng lớn trong ngành công nghiệp công nghệ ở Rancho Palo Verdes, California. “Do đó, với những phương tiện tự hành không còn tài xế trong xe nữa, chi phí sử dụng Uber trở nên rẻ hơn việc sở hữu một chiếc xe.” Khi được hỏi những tài xế Uber sẽ nhìn nhận vấn đề này như thế nào, ông khiến mọi thứ trở nên tồi tệ hơn. “Nếu phải nói chuyện với một tài xế mà chúng tôi đang hợp tác, tôi sẽ nói, ‘Nghe này, đây là cách thế giới vận hành và nếu Uber không tiến lên, công ty này sẽ không thể tồn tại.’ Đó là con đường của công nghệ và tiến bộ.”

Kalanick không bao giờ gỡ những vấn đề giữa ông và các tài xế. Trên thực tế, ông còn khiến vấn đề trở nên trầm trọng hơn. Vào đầu năm 2017, một tài xế UberBlack lâu năm tranh cãi với Kalanick về các ảnh hưởng của việc cắt giảm giá đánh lên thu nhập của tài xế. Người tài xế này quay được cảnh Kalanick thể hiện sự giận dữ trong một đoạn ghi hình: “Vài người không thích nhận trách nhiệm cho những vấn đề rác rưởi của riêng mình,” Kalanick nói với tài xế đã phàn nàn vì mất gần 100.000 đô-la và lâm vào cảnh vỡ nợ. Người tài xế này gửi đoạn băng ghi hình đến Bloomberg BusinessWeek, tờ báo này đã đăng tải rộng rãi đoạn băng sau đó. Kalanick nói ông thấy “xấu hổ” và hứa hẹn tìm kiếm sự giúp đỡ từ bộ phận lãnh đạo công ty và “trưởng thành” hơn.

Với những người chỉ trích Kalanick, khoảnh khắc không phòng bị đó là bằng chứng cho thấy sự vô tâm của Kalanick chẳng khác gì một quan điểm chính trị. Sau tất cả, hình ảnh đại diện trên Twitter của ông là bìa cuốn sách Suối Nguồn của Ayn Rand. Rand, một tiểu thuyết gia giữa thế kỷ XX và là một nhà luận chiến, đã luôn yêu thích một triết lý được biết đến với tên gọi Thuyết phản kháng, một niềm tin cực đoan vào quyền lực của chủ nghĩa tư bản và sự tiến bộ công nghệ cũng như những ảnh hưởng nguy hiểm của chính quyền. Tác giả này có xu hướng được yêu thích bởi những người theo Đảng Cộng hòa và những người lần đầu trải nghiệm hương vị của tự do trí tuệ.

Dù vậy, đó không phải lý do để kết luận rằng Kalanick sống theo những nguyên tắc của Rand. Nhưng ông nhận ra hình ảnh đó không giúp gì nhiều cho ông trong mắt công chúng. Vào mùa thu năm 2014, Kalanick, khi đó 38 tuổi, được tạp chí Fortune đưa vào danh sách 40 doanh nhân thành công dưới 40 tuổi. Bài viết giới thiệu đi kèm ghi chú về sự yêu thích của Kalanick dành cho Rand. Kalanick gửi email than phiền với tôi. “Có một phong trào điên khùng trên mạng cho rằng tôi là môn đồ của Ayn Rand.” Ông nói ông thích đăng ảnh những cuốn sách đã đọc lên Twitter. “Vài năm trước, tôi đọc cuốn Suối Nguồn và sử dụng bìa sách làm ảnh đại

diện, chứ không có ý nghĩ gì về những phân nhánh chính trị." Giờ thì "cư dân mạng không bỏ qua nó," bất chấp việc Kalanick đã thay đổi ảnh đại diện thành Alexander Hamilton sau khi đọc tiểu sử của ông này do Ron Chernow viết. (Kalanick không lên chiếc xe chở đoàn Hamilton đi diễu hành; vở nhạc kịch nổi tiếng khai màn ngoài Broadway vào tháng Hai năm 2015, và diễn ở Broadway vào tháng Tám.) "Tất nhiên, không ai xem tôi là kẻ theo chủ nghĩa liên bang cuồng nhiệt vì sử dụng ảnh Hamilton trên Twitter… [hay] một kẻ cuồng tín Trò chơi của Ender [một tiểu thuyết hư cấu của tác giả Orson Scott Card] khi tôi sử dụng chúng làm ảnh đại diện."

Khi Kalanick cảm thấy sức nóng đó, tình hình chỉ càng trở nên tệ hơn với ông và Uber. Chiến dịch "SLOG" chống lại Lyft đã củng cố hình ảnh hiểm ác của Uber trong mắt một nhóm cộng đồng theo dõi công nghệ. "Hy vọng mọi người hiểu UBER tồi tệ thế nào và tẩy chay dịch vụ của họ," một bình luận trên The Verge viết, tờ báo đăng một bài viết về chiến dịch của Uber chống lại Lyft. Một người khác viết: "Bạn kỳ vọng gì khi CEO của Uber là một kẻ hâm mộ Ayn Rand ủng hộ chủ nghĩa tự do." Việc tẩy chay dịch vụ Uber trở thành một quyết định đúng đắn ở một vài thành phố ven biển. Khi đó, vào tháng Mười một năm 2014, Uber tổ chức một bữa tối ở New York dành cho những phóng viên có tầm ảnh hưởng với hy vọng mang lại hình ảnh sáng sủa hơn cho công ty. Bữa tiệc được kỳ vọng sẽ không ghi lại các hoạt động diễn ra, nhưng biên tập viên của BuzzFeed, một trang tin với cái tên mô tả rất đúng sứ mệnh của nó, trích lời Emil Michael khi ông này nói rằng Uber có thể sẽ điều tra lý lịch của một vài phóng viên dường như có thái độ thù địch với Uber.

Những tranh cãi gay gắt sau đó càng củng cố thêm hình ảnh Uber, cậu trai hư hỏng của Thung lũng Silicon. Michael xin lỗi người phóng viên mà ông đã nhắc đến, nhưng mọi chuyện đã rồi. Tháng tiếp theo, một bài viết về Uber trên tờ The Guardian ở Anh Quốc bắt đầu bằng đoạn: "Thật tội nghiệp cho những cư dân thành phố có lương tâm. Nếu việc quan tâm đến khí thải các-bon, bất bình đẳng xã hội, những chuỗi cà phê không trả thuế và các mối quan ngại xã hội khác vẫn là chưa đủ, giờ đây bạn có thể cảm thấy tội lỗi hơn bằng cách sử dụng Uber, ứng dụng gọi xe bằng điện thoại thông minh." Vài tháng sau, trong một buổi lễ trao giải ngành ở San Francisco, diễn viên hài T. J. Miller, nổi tiếng vì đã thủ vai nhà sáng lập công ty đầy mơ mộng Erlich Bachman trong bộ phim nổi tiếng của HBO Thung lũng Silicon, nói rằng Kalanick xứng đáng nhận được giải thưởng "liên tục vướng phải những rắc rối."

Đó là một giai đoạn bấp bênh với Uber: dù công việc kinh doanh

tăng trưởng nhanh chóng, nhưng hình ảnh của công ty lại đi xuống. “Họ hoàn toàn mất đi hình ảnh của mình,” Chris Sacca, nhà đầu tư và cố vấn từ những ngày đầu của Uber, tiếc nuối nhớ lại. Lúc này, Sacca đã không được lòng Kalanick vì nỗ lực của bà trong việc mua lại cổ phần từ những nhà đầu tư khác. (Trong nhiều năm, chính Kalanick đã kiểm soát hoạt động mua bán cổ phần trước khi phát hành ra công chúng của Uber và ông không hề bán cổ phần của mình.) David Plouffle, Trưởng ban vận động bầu cử của Obama đã tham gia công ty để giám sát hoạt động truyền thông và chính sách, gọi những sự kiện của năm là một chuỗi những “sai lầm tự nguyện”. Và Ryan Graves buồn bã nhắc đến giai đoạn đó là “thời gian khó khăn của chúng tôi.” Cố gắng nhìn vào mặt tích cực của vấn đề, ông so sánh những thông tin đại chúng khủng khiếp đó với tình huống một công ty niêm yết phải trải qua khi chứng khoán rớt giá. “Đó là thời điểm khi giá cổ phiếu thấp và thị trường khó khăn,” ông hồi tưởng lại hai năm sau đó. “Nhưng nhìn chung, tôi nghĩ chúng tôi vẫn ổn. Những trải nghiệm như vậy thực sự tốt cho một tổ chức và cho những cá nhân có thể vượt lên dẫn đầu.” Tất nhiên, đó không phải là “khoảng thời gian khó khăn” cuối cùng của Uber.

Chương 8
Tàn phá

Đầu năm 2015, Uber phải đối mặt với một vấn đề lớn hơn khủng hoảng hình ảnh. Dù có quy mô to lớn, nhưng Uber vẫn giống một công ty khởi nghiệp rời rạc hơn một tổ chức chuyên nghiệp. Tuy nhiên, sự hấp dẫn của nó bắt đầu giảm khi những cách làm mang tính gây gổ và bản năng đã chạm đến giới hạn của sự coi thường và vô trách nhiệm. Nói cách khác, trong khi thị trường của Uber dịch chuyển dần từ sang trọng xuống bình dân, tự thân Uber cần một sự nâng cấp đáng kể. Công ty này cần mọi thứ, từ những tài năng hàng đầu với kinh nghiệm hoạt động trong những tổ chức toàn cầu đến quy trình kinh doanh tương xứng với các tổ chức lớn mà nó muốn trở thành, hơn là một công ty khởi nghiệp Thung lũng Silicon.

Những nhược điểm của Uber thể hiện rõ ràng trong cách tiếp cận đến vấn đề an toàn, về việc bảo vệ thông tin và những người ngồi trong xe. Nói ngắn gọn, những dữ liệu của Uber, tài xế và hành khách đi xe không được an toàn. Uber sở hữu một kho dữ liệu lớn đầy sức mạnh. Để vận hành dịch vụ của mình, công ty thu thập thông tin đăng ký và bảo hiểm của từng tài xế cũng như thông tin thẻ tín dụng và điện thoại di động của tất cả hành khách. Tất cả thông tin cho phép dịch vụ nhiệm màu của Uber diễn ra – chạm một nút bấm và một chiếc xe xuất hiện với giao dịch không sử dụng tiền mặt – mang một trách nhiệm nghiêm túc: Uber giữ chiếc chìa khóa nhận dạng kỹ thuật số của hàng triệu tài xế và khách hàng.

Uber thường thể hiện rằng mình chưa được chuẩn bị để đón nhận gánh nặng này. Trở lại năm 2012, Uber đăng một bài blog về cách tính toán những trường hợp tình một đêm – họ gọi đó là những "chuyến đi vinh quang" – bằng cách thống kê những chuyến đi kết thúc vào tối muộn và chính khách hàng đó đã đón xe vào mờ sáng

hôm sau. Uber thực sự công bố việc họ phân tích dữ liệu của khách hàng để xác định những dạng thức hoạt động tình dục. "Có những lúc bạn giật mình thức dậy, mò mẫm trong bóng tối cố gắng tìm chiếc áo khoác lông hay bất kỳ trang phục sành điệu nào bạn mặc," bài viết khoe khoang về năng lực phân tích của họ. "Sau đó là một chuyến đi bộ về nhà trong lúc nhập nhoạng sáng. Nhưng việc đó đã là quá khứ. Thế giới đã thay đổi, và những ngày "đi bộ trong tội lỗi" đã qua. Chúng ta đang sống trong thế giới của Uber." (Sau đó, công ty đã xóa bài blog.)

Thực tế, Uber thiển cận đến kinh ngạc về vấn đề riêng tư và những khả năng dữ liệu có thể bị lạm dụng. Tháng Năm năm 2014, một kẻ không rõ danh tính đã tấn công vào máy chủ của Uber và đánh cắp ít nhất 50.000 tên tài xế và số giấy phép từ cơ sở dữ liệu của công ty. Uber phát hiện ra hành động này vào tháng Chín, nhưng cho đến tận tháng Hai năm sau, công ty này mới thông báo với những tài xế việc thông tin cá nhân của họ đã rơi vào tay những kẻ đáng ngờ. Vụ rò rỉ dữ liệu đã gây ra một cơn bão trong nhóm các "đối tác" của Uber, đặc biệt vì công ty này thông báo quá chậm trễ với các tài xế về sự việc. Uber tặng những tài xế bị ảnh hưởng một dịch vụ bảo an thẻ tín dụng miễn phí. Công ty này cũng nói rằng họ đã không phát hiện ra bất kỳ tình huống thông tin bị sử dụng sai mục đích nào. Dù vậy, danh tiếng của họ đã bị ảnh hưởng: Uber là một công ty không đáng tin cậy để giao những dữ liệu mà họ đòi hỏi hành khách và tài xế phải cung cấp.

Cũng có những dấu hiệu cho thấy các dữ liệu nhạy cảm bị lén lút sử dụng sai mục đích. Theo sau vụ điều tra rò rỉ dữ liệu, mọi người mới phát hiện ra Uber duy trì "góc nhìn của Chúa" – sau đó là "góc nhìn Thiên đường" – một công cụ cho phép các nhân viên theo dõi những chuyến xe. Sự tồn tại của chức năng này khiến mọi người sửng sốt. Rốt cuộc, công nghệ GPS trong ứng dụng điện thoại cho phép hành khách gọi xe thấy được vị trí của tài xế và chia sẻ thời gian đến đích với những người khác. Điều khiến mọi người sửng sốt là Uber đã quản lý quyền tiếp cận công cụ này lỏng lẻo thế nào. Khi tổng giám đốc khu vực New York tiết lộ về sự tồn tại của công cụ bằng cách nói với một phóng viên rằng ông đã sử dụng nó để theo dõi cô này, rõ ràng là quyền tiếp cận "tầm nhìn của Chúa" trong nội bộ Uber quá "rộng".

Uber cũng bị kéo vào những sự kiện nổi bật khiến mọi người rùng mình. Vào tháng Mười hai năm 2014, một tài xế Uber ở Delhi đã bị bắt và buộc tội cưỡng hiếp một hành khách. Uber nhanh chóng bị cấm ở Delhi, và họ đối mặt với những cáo buộc không kiểm tra lý lịch của kẻ cưỡng hiếp đã bị kết án, khi đó hắn đang trong thời

gian bảo lãnh sau khi bị buộc tội cưỡng hiếp ở một khu vực khác của Ấn Độ. (Người này sau đó bị tuyên án tù chung thân.) Ở Ấn Độ, trường hợp nổi tiếng này dẫn đến một làn sóng phản đối bạo lực tình dục. Sự việc cũng khiến công ty California này phải ngồi lên chiếc ghế nóng vì không hoàn thành trách nhiệm của mình để bảo vệ khách hàng – một cáo buộc Uber cũng phải đối mặt ở Mỹ.

Trong bối cảnh đó, Uber cần một vị quản lý bao quát về an toàn kỹ thuật số và vật lý. Đây là một đòi hỏi bất thường ở các công ty công nghệ, loại công ty giỏi trong vấn đề kỹ thuật số nhưng không phải ở những vấn đề còn lại. Để lấp đầy vai trò này, Uber thuê Joe Sullivan, người vẫn đang chịu trách nhiệm bảo mật khía cạnh kỹ thuật số cho Facebook. Sullivan nói rằng ban đầu ông không hứng thú với công việc này, và bận tâm về danh tiếng tinh quái của Uber. Công việc của ông ở Facebook rất thỏa đáng và thú vị, do đó viễn cảnh gia nhập một công ty có vị CEO chuyên khoe khoang về năng lực thu hút phụ nữ không hấp dẫn ông. "Tôi có ba cô con gái," ông nói.

Điều khiến Sullivan đổi ý là cơ hội giám sát "những mối đe dọa thế giới thực và kỹ thuật số," báo cáo trực tiếp cho Kalanick, và có "những nguồn lực tương đối vô tận" để hoàn thành nhiệm vụ của mình. Nhiệm vụ của ông là biến sự an toàn trở thành một "điểm khác biệt thương hiệu" cho Uber.

Sullivan gia nhập Uber vào mùa xuân năm 2015 với danh sách dài những công việc cần làm. Nhiệm vụ bảo mật dữ liệu tài xế và hành khách đòi hỏi phải bổ sung các yêu cầu xác nhận thông tin nghiêm ngặt cho những tài khoản Uber với dịch vụ Amazon Web Services, nơi Uber lưu trữ dữ liệu. "Chúng tôi đi từ căn bản đến những phương thức tốt nhất," ông nói. Nhóm của ông nghiên cứu "di động viễn thông", khả năng thu thập dữ liệu qua những mạng lưới đo lường các chuyển động. Ví dụ, Uber sở hữu dữ liệu chính xác về cách tài xế sử dụng di động của họ, quá chính xác đến nỗi có thể biết liệu tài xế có đang cầm điện thoại khi lái xe hay không, một hành động cấm kỵ. Công ty này cũng có thể biết liệu tài xế có đang phanh gấp hay lái quá nhanh không. Nắm được những thực tế này có thể giúp Uber trở thành một trọng tài trung thực khi sàng lọc những khiếu nại của hành khách. Những khách hàng ngỗ ngược say rượu là một vấn đề nan giải cho các tài xế của Uber, và nhóm của Sullivan mang đến một cách tiếp cận vật lý/kỹ thuật số độc đáo nhằm giải quyết vấn đề này. "Chúng tôi thử nghiệm liệu những ý tưởng gây sao nhãng và có tính giải trí, ví dụ một trò chơi trên ứng dụng, có giúp được gì không," ông nói. "Chúng tôi mô tả lý lịch chi tiết của những tài xế để xem liệu điều đó có khiến mọi

người thông cảm hay không. Khi ở trong một thế giới mới, bạn phải thử những giải pháp mới."

Dần dần những quản lý Uber nhận ra an toàn là một vấn đề vật lý độc nhất vô nhị, chính là "nguyên tử" trong cách nói "bit và nguyên tử" của Kalanick. Sullivan, từng làm công việc truy tố tội phạm công nghệ trong thời gian đầu sự nghiệp, đã làm việc cho những công ty tương tác vật lý với người tiêu dùng mỗi ngày, một cách tiếp cận độc đáo với một công ty "Internet". Khách hàng tương tác với các tài xế Uber cả ngày lẫn đêm. Bên cạnh đó, công ty này có những trung tâm hỗ trợ tài xế rất dễ nhận biết ở mỗi thành phố có quy mô lớn, và mỗi trung tâm như vậy là một nguy cơ an ninh tiềm ẩn. "Việc này tương tự như điều hành hoạt động bảo mật cho McDonald's," Sullivan nói. Ông thuê một cựu sĩ quan đặc nhiệm đã thiết kế cơ chế an ninh cho những điểm giao dịch của Western Union. Những khu vực đón khách của tài xế và hành khách ở ngoài các địa điểm tổ chức sự kiện thể thao hoặc hòa nhạc lớn cũng cần được chú ý. "Ví dụ như khu đỗ xe Super Bowl," Sullivan đăm chiêu nói. "Có rất nhiều thứ phải suy nghĩ."

Trong lúc tự học cách hành xử như một công ty lớn trong khía cạnh an toàn và bảo mật, Uber khởi xướng một nỗ lực pháp lý lớn hơn so với những công ty uy tín khác. Sally Kay là một cựu ca sĩ nhạc jazz và thợ may ở tuổi ba mươi với tấm bằng đại học về chính sách công, đã tham gia hoạt động chính trị California. Ngay trước khi gia nhập Uber, cô làm việc tại văn phòng của công ty thực phẩm Del Monte ở Sacramento, làm việc liên quan đến các quy định và pháp luật. Khi gia nhập Uber vào mùa xuân năm 2014, công ty này đang theo dõi 330 đạo luật liên bang và địa phương ở Hoa kỳ, cố gắng bảo đảm rằng Uber không phải nhận án phạt nào dẫn đến khả năng ngừng hoạt động. "Điều tôi thích nhất khi chuyển từ Del Monte và lĩnh vực quản lý công sang một công ty khởi nghiệp là mọi thứ diễn ra rất nhanh," cô nói. "Chúng tôi là những chiến binh hạnh phúc."

Cơ quan lập pháp bang là nơi mọi thứ diễn ra rất quanh co, thường chỉ họp bán thời gian, và năm 2015 trở thành năm quan trọng với Uber vì phần lớn các bang của Mỹ đều tổ chức những phiên họp. Kay theo dõi các cơ quan tấn công Uber. Ví dụ, một sắc lệnh của Seattle định nghĩa "những công ty mạng lưới vận tải" là công ty vận hành một trăm phương tiện tại một thời điểm. Kay thương lượng với các nhà làm luật ở Colorado, thuyết phục họ đi từ việc đưa ra những đạo luật hà khắc có thể sẽ đóng cửa Uber ở Denver đến việc chỉ thông qua một trong những đạo luật đầu tiên hợp thức hóa dịch vụ chia sẻ xe trên phạm vi toàn bang. Cô chuyển

đến Las Vegas, thành phố đầu tiên Uber phải rút lui và là nơi cuối cùng giành được quyền kinh doanh vào năm 2015.

Uber tiếp tục lôi kéo sự ủng hộ từ hành khách và tài xế khi bị các nhà lập pháp cản đường. "Chúng tôi luôn giành phần thắng," Kay nói khi nhắc đến công việc không bao giờ ngơi nghỉ. "Chúng tôi ở tư thế sẵn sàng, mọi lúc."

Những trận chiến pháp lý thay đổi từ những cuộc khủng hoảng nhẹ liên miên đến những cuộc chiến nảy lửa rải rác, và đến năm 2016, Kalanick bắt đầu tập trung vào việc xây dựng doanh nghiệp theo hướng ít gặp khủng hoảng và ổn định hơn. Bên cạnh những vấn đề khác, một công ty từng tập trung vào việc tăng trưởng bằng bất kỳ giá nào giờ đã nhận ra tầm quan trọng của việc chi tiêu khôn ngoan hơn. "Châm ngôn của anh ấy đã hiệu quả hơn," David Plouffe nói rằng mệnh lệnh của Kalanick vào năm 2016 là "cải thiện ứng dụng cho cả khách gọi xe và tài xế, cải thiện bản đồ, dịch vụ khách hàng tốt hơn, và hiểu rằng tăng trưởng đang diễn ra nhanh hơn vài hệ thống. Đó là một hành động rất trưởng thành và rất không-giống-Travis: giảm tốc độ không phải từ đúng, nhưng là ưu tiên đúng."

Để xây dựng những hệ thống, Kalanick tìm đến người quản lý thường nhận những nhiệm vụ khó nhằn, Austin Geidt. Đi từ vị trí thực tập sinh lên giám đốc triển khai dịch vụ tại các thành phố của Uber, Geidt là một nhân viên hiếm hoi có mối quan hệ với hầu hết mọi người trong công ty. Cô xây dựng một nhóm được biết đến trong nội bộ là "PRO", viết tắt của thuật ngữ tối ưu hóa nguồn lực. Đây là một nhóm tư vấn quản trị nội bộ của Uber chịu trách nhiệm xây dựng các chính sách, hệ thống hóa những bước triển khai tốt nhất và loại bỏ những điểm thiếu hiệu quả. Geidt nói PRO là "bộ não của công ty trước những gì đang diễn ra." Bộ phận này xem xét mọi thứ từ cách phân phối điện thoại cho tài xế, cách phân loại những bài kiểm tra phân tích cho nhân viên, và đơn giản hóa những thang đo mà các nhóm Uber trên thế giới sử dụng để đo lường công việc kinh doanh của mình. Nhiệm vụ của Geidt là đặt câu hỏi: "Làm sao để biến Uber thành một trải nghiệm đồng nhất tại khắp mọi nơi? Nếu không, Uber sẽ trở nên thực sự rối rắm."

Trong vài trường hợp, Uber nhận ra mình đã trở nên quá to lớn. Kalanick thường đặt câu hỏi vì sao mỗi người tham dự các buổi họp cần phải có mặt ở đó. Ông yêu cầu những quản lý phải loại bỏ sự quan liêu không cần thiết. Ở Bờ Đông, quản lý vận hành hàng đầu Rachel Holt xây dựng "một ủy ban loại trừ quan liêu" nhằm

tìm kiếm những chính sách dư thừa cần phải loại bỏ. “Họ thực sự nghĩ về cách để hành động nhanh và đưa ra những quyết định nhanh chóng,” cô nói. Ví dụ, nhóm này nhận thấy có quá ít nhân viên được quyền tiếp cận một công cụ để xây dựng những chiến dịch quảng cáo cho thị trường của họ. Do đó, họ mở rộng danh sách. Holt nói: “Chính sách đó cản chân mọi người.”

Trong những trường hợp khác, Uber đi đến kết luận ngược lại: họ có quá ít quy trình. Ví dụ như dịch vụ hỗ trợ khách hàng, mảng chức năng Geidt tạm thời chịu trách nhiệm vào giữa năm 2016. “Quy trình hỗ trợ của chúng tôi chưa tốt,” cô nói vào thời điểm đó. “Nó khiến tài xế bực tức. Nó thực sự khiến hành khách cảm thấy nản lòng. Và nó thiếu nhất quán với những nguyên tắc của chúng tôi.” Geidt bắt đầu giải quyết vấn đề này từng bước một: bố trí đặt những tổng đài như thế nào và ở đâu, cuộc gọi nào nên được nhân viên giải đáp, cách chuyển tiếp những khiếu nại, và những vấn đề khác. Vào tháng Mười, công ty thuê cựu quản lý “lòng trung thành của khách hàng” của eBay là Troy Stevenson điều hành toàn bộ hoạt động hỗ trợ. Ông này biết rất rõ những thách thức. Trong khoảng thời gian chuyển tiếp giữa hai công việc, Stevenson làm một tài xế Uber bán thời gian. Đánh giá những phàn nàn từ các tài xế, ông có rất nhiều nhiệm vụ khó khăn cần phải làm.

Khi đang cố gắng sắp xếp mọi thứ vận hành theo trật tự, Uber thử nhiều phương pháp để tìm ra cách hiệu quả hơn. Từ những ngày đầu, Kalanick đã hình dung Uber không chỉ là một dịch vụ taxi tốt hơn. Với ông, Uber là một nền tảng logistics có khả năng chuyên chở không chỉ con người. Nếu vậy, những dịch vụ nào có thể được cung cấp trên nền tảng Uber, và Uber có thể mở rộng những ý tưởng kiếm tiền đa dạng để khai phá mạng lưới vận tải độc đáo của mình như thế nào?

Năm 2014, Kalanick thuê Jason Droege, một trong những nhà đồng sáng lập Scour, vào một vị trí cao cấp ở Uber. Trong khi rất nhiều nhân viên ban đầu của Scour vẫn bám trụ với Kalanick ở Red Swoosh hoặc theo Michael Todd đến Google, Droege đi theo con đường riêng sau khi Scour sụp đổ. Ông mở một cửa hàng trực tuyến bán trang thiết bị đánh gôn Back 9 Golf. Sau đó, ông góp phần xây dựng công ty Gizmo5 Technologies, cuối cùng được Google mua lại. Công ty này cung cấp dịch vụ gọi điện thoại qua Internet tương tự như Skype nhưng nhắm vào những doanh nghiệp nhỏ. Sau đó, Droege gia nhập Taser International, công ty sản xuất súng gây sốc, bắt đầu bán camera gắn trên thân mình cho các sĩ quan cảnh sát. Droege theo dõi một kho dữ liệu trên website Evidence.com chứa tất cả những đoạn phim mà cảnh sát

tải lên.

Droege đã bàn về việc chuyển sang làm cho Uber trước đây, nhưng ông quyết định xem mọi thứ diễn ra thế nào ở Taser, một công ty giao dịch ở Arizona. Ông vẫn giữ liên lạc với Kalanick, và hai điều xảy ra ở Uber khiến Droege ra quyết định. Đầu tiên, cánh cửa cơ hội để nắm một vị trí quan trọng ở công ty này đang dần hẹp lại, và cơ hội để gia nhập công ty ở mức định giá tương đối thấp đang bốc hơi nhanh chóng. Quan trọng hơn, Kalanick có một cơ hội phù hợp với nền tảng kinh doanh sau khi rời Scour của ông. "Anh ấy thấy mình đã tập trung đủ nhiều vào công việc kinh doanh gọi xe," Droege nói. "Anh ấy có những nhân sự giỏi, mọi thứ đang dần lớn lên. Và anh ấy muốn có ai đó chịu trách nhiệm cho những dự án đặc biệt." Sứ mệnh của Droege là "tìm ra những ý tưởng Uber có thể làm mà không liên quan đến việc chuyên chở người" dựa trên ứng dụng Uber, cơ sở khách hàng, mạng lưới tài xế, và sự hiện diện ở những thành phố trên toàn thế giới.

Tên gọi của đơn vị mà Droege điều hành xuất phát từ việc những doanh nhân và nhà đầu tư bàn về cơ hội kinh doanh cho những công việc kinh doanh khác trong ngành của họ dựa theo cách Uber đã làm trong ngành vận tải. "Mọi người gọi và kể cho chúng tôi nghe về những ý tưởng 'Uber cho tất cả,'" Droege nói. Không hề có giới hạn: Uber giặt khô, Uber sơn nhà, và rất nhiều ý tưởng khác. Droege lắng nghe, và thực hiện nghiên cứu trong nhiều tháng về các dự án cụ thể mà Uber nên theo đuổi. Ông tìm được ba ý tưởng có thể nhóm lại với nhau dưới nhãn Uber Everything.

Với hệ thống mạng lưới thành phố của mình, Uber có một lợi thế rất lớn để thử nghiệm những ý tưởng. Mỗi thành phố vận hành như một doanh nghiệp nhỏ, gần giống với một dạng đối tác sở hữu và vận hành hơn là một chi nhánh. Từ đó, Uber có thể âm thầm đưa khái niệm mới vào một vài thị trường để đo lường nhu cầu. Droege nói: "Bạn có thể thực hiện những thử nghiệm nhanh chóng vì các đội hoạt động ở từng khu vực có thể triển khai thử để xem ý tưởng có nhận được tín hiệu từ người dùng không." Đây chính là cách ba ý tưởng mới được triển khai. Đó là UberEssentials, dịch vụ chuyển đồ từ các cửa hàng tiện lợi (đã thất bại); UberRush, dịch vụ giao hàng giữa các doanh nghiệp đã thu hút được sự chú ý trong năm 2016; và UberEats, dịch vụ giao thực phẩm trở thành công việc kinh doanh lớn thứ hai của Uber sau dịch vụ chuyên chở hành khách. UberEats bắt đầu hoạt động vào mùa xuân năm 2015 ở bốn thành phố: Barcelona, Chicago, New York và Los Angeles. Đến đầu năm 2017, dịch vụ này hoạt động ở sáu mươi hai thành phố.

Thậm chí khi Uber đang tìm kiếm những công việc khác để triển khai trên mạng lưới của mình, họ cũng thử nghiệm những lựa chọn mới với hành khách. UberPool là dịch vụ đi chung xe với chi phí rất thấp dành cho những hành khách có tuyến đường giống nhau. (Với các tài xế, UberPool chỉ là một chuyến xe, nhưng với nhiều khách hàng và điểm đến khác nhau.) UberCommute, lần đầu vận hành ở Chicago và Chengdu, phía Tây Trung Quốc, là một nỗ lực tìm kiếm những người hàng xóm đi chung hướng đến chỗ làm. UberHop là dịch vụ chuyên chở theo tuyến đường cố định với mức giá cố định. Công ty chạy thử UberHop ở Seattle (nơi họ chỉ tính phí 1 đô-la cho mỗi chuyến đi) và Toronto vào năm 2016 trước khi ngừng dịch vụ này với tuyên bố rằng họ đã học hỏi được "rất nhiều kinh nghiệm" ở hai thành phố và sẽ áp dụng những bài học này vào UberPool. UberHop hiện vẫn hoạt động ở một thị trường: Manila, Philippines.

Khi Uber mở rộng ra thị trường quốc tế, họ điều chỉnh công việc kinh doanh bằng những kinh nghiệm học được từ những thị trường khác. Ví dụ, Uber Trung Quốc sẽ đưa ra đề nghị đi một mình hoặc chia sẻ chuyến đi khi khách hàng gọi xe. Việc chọn lựa chia sẻ chuyến đi sẽ giúp giảm chi phí. Những quản lý ở Chicaco, một thị trường thử nghiệm cho dịch vụ UberPool, quyết định thử một tính năng mới với tên gọi nội bộ là "nút chuyển Trung Quốc". Tính năng này cho phép so sánh giá của chuyến đi chung với chuyến đi một mình. Ở Ấn Độ, những đối thủ của Uber chấp nhận thanh toán bằng tiền mặt, trái ngược với Uber. Gần như một quan điểm tôn giáo với Kalanick, ông tin rằng những giao dịch không dùng tiền mặt là bí quyết trong công thức thành công của Uber. Tuy nhiên, tỷ lệ sử dụng thẻ tín dụng thấp ở Ấn Độ làm chậm quá trình phát triển của Uber, và do đó, công ty này thử nghiệm việc nhận thanh toán bằng tiền mặt ở một thị trường: thành phố Hyderabad, phía Nam Ấn Độ. Ed Baker, giám đốc chiến lược tăng trưởng của Uber, nói rằng thành công xuất sắc của thử nghiệm này đã thuyết phục Kalanick đổi ý. "Anh ấy nói, 'Tôi ghét các anh, nhưng chúng ta phải triển khai điều này.'" Ngày nay, Uber cho phép giao dịch tiền mặt ở nhiều nước Mỹ Latin, châu Á và châu Phi. Họ thậm chí còn thử nghiệm giao dịch tiền mặt ở hai thành phố Hoa Kỳ là Colorado Springs và Denver. Một phát kiến khác ở thị trường Ấn Độ là UberDost, một phần mềm riêng biệt cho phép các tài xế nhận những khoản hoa hồng khi giới thiệu bạn bè trở thành tài xế Uber. Ứng dụng này sau đó được triển khai trên toàn thế giới.

Một phần của cuộc thử nghiệm cũng bao gồm việc thay đổi hình ảnh của Uber. Họ hợp tác với Hội những bà mẹ phản đối lái xe khi

say rượu để khuyến khích khách hàng sử dụng Uber thay vì lái xe khi say rượu. Công ty này xây dựng một hội đồng cố vấn bao gồm những vị tướng nghỉ hưu nhằm khuyến khích các cựu quân nhân đăng ký làm tài xế Uber. Họ cũng hợp tác với các bệnh viện để giúp những bệnh nhân ung thư trở về nhà sau khi điều trị. Dịch vụ chuyến đi sau điều trị bắt đầu tại Trung tâm Y tế Hackensack ở New Jersey. Rachel Holt, giám đốc vận hành khu vực Bắc Mỹ, nói: "Có rất nhiều dịch vụ hợp tác khác nhau chứ không chỉ là dịch vụ gọi xe sang trọng để về nhà sau bữa tiệc mà chúng tôi từng làm."

Uber sử dụng cách tiếp cận phân quyền cho những chiến dịch kiểu này. Tổng giám đốc ở các thị trường giám sát việc tiếp cận những tổ chức như bệnh viện. Uber cũng áp dụng cách làm này với các dịch vụ đặc trưng và những chiến dịch marketing "gây sốc" – cách Uber gọi những ý tưởng thu hút sự chú ý như giao mèo con hay di chuyển bằng máy bay trực thăng đến Hamptons. Ở những vùng sản xuất rượu như hạt San Luis Obispo, California, và Valle de Guadalupe, Mexico, họ chào mời dịch vụ "UberWine" để điều phối những chuyến du lịch khám phá rượu vang. Các văn phòng ở New Delhi, Hà Nội và Bangalore đưa ra dịch vụ UberMoto, các chuyến đi bằng xe máy. UberBike ở những thành phố thân thiện với xe đạp như Amsterdam và Sao Paulo đưa ra lựa chọn những chiếc ô tô gắn thêm giá để xe đạp.

Những văn phòng địa phương được kỳ vọng xây dựng những ý tưởng marketing của riêng mình, và một vài ý tưởng mang lại những cơn đau đầu hơn là hiệu quả. Năm 2016, văn phòng ở Mexico City thả những chiếc máy bay không người lái gắn thương hiệu Uber bay phía trên những con đường kẹt xe với dòng chữ bằng tiếng Tây Ban Nha: "Tự lái xe ư? Đây là lý do vì sao bạn không bao giờ thấy được những ngọn núi lửa." Thông điệp này nhắc đến bầu không khí đầy khói xe ở thủ đô Mexico. Giải pháp là: Hãy sử dụng UberPool.

Uber đang cố gắng trưởng thành toàn diện, đặc biệt ở chức năng tài chính. Sở hữu những nhân sự tài chính chuyên nghiệp rất quan trọng vì Uber liên tục huy động vốn, giờ đã ở một mức định giá chưa từng thấy và với số tiền chưa từng thấy được những nhà đầu tư mạo hiểm truyền thống hỗ trợ cho một công ty khởi nghiệp. Đến cuối năm 2016, Uber đã huy động hơn 17 tỷ đô-la, bao gồm hơn 2 tỷ đô-la nợ. Đã có thời gian, Uber có thể mời tất cả đại diện của những nhà đầu tư mạo hiểm ngồi vào một chiếc bàn hội nghị, giờ đây những đối tượng đầu tư vào Uber đa dạng từ quỹ đầu tư phòng hộ, công ty đầu tư vốn tư nhân đến những quỹ tương hỗ và quỹ đầu tư chính phủ. Từ năm 2013 đến 2015, giám

đốc tài chính của công ty là Brent Callinicos, một giám đốc tài chính kỳ cựu với nhiều năm ở Microsoft và sau đó là Google. Ông này đột ngột rời khỏi Uber đầu năm 2015, để lại trách nhiệm tài chính và gây quỹ cho một nhóm chuyên viên ngân hàng đầu tư Goldman Sachs trạc ba mươi tuổi. Người đứng đầu là Gautam Gupta, từng là chuyên viên ngân hàng ở Goldman nằm trong nhóm đầu tư vào Uber năm 2011.

Uber liên tục phá vỡ dự đoán của giới truyền thông và những công ty theo dõi thị trường rằng họ sẽ nhanh chóng niêm yết đại chúng. Kalanick liên tục nói rằng Uber không vội, và với việc không thay Callinicos bằng một giám đốc tài chính khác – một điều kiện bắt buộc để phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu IPO – ông đã chứng minh lời nói của mình. Việc hoãn niêm yết cổ phiếu lâu nhất có thể trở nên phổ biến ở Thung lũng Silicon sau vụ vỡ bong bóng dot-com. Khả năng bảo mật thông tin tài chính trước sự dòm ngó của đối thủ cạnh tranh là lý do chính. Các công ty đã từng sử dụng IPO như một sự kiện tài chính để huy động vốn, nhưng những công ty như Uber không cần IPO để huy động tiền.

Cùng lúc đó, Uber bắt đầu chia sẻ với những nhà đầu tư và nhà đầu tư tiềm năng một số thông tin mà sau đó họ lên kế hoạch chia sẻ với những nhà quản lý thị trường chứng khoán. Cuối cùng, họ công bố chính sách kế toán với Ủy ban Chứng khoán Hoa Kỳ, một việc không thường thấy với một công ty cổ phần nội bộ. Họ tổ chức những cuộc gọi hội nghị hàng quý với các nhà đầu tư, chính xác như những gì các công ty niêm yết làm. “Chúng tôi cố gắng hoạt động chuyên nghiệp nhất có thể,” Gupta nói vào giữa năm 2016, chia sẻ thêm rằng Uber đã “tiến gần” đến việc tuân thủ những yêu cầu của một công ty niêm yết đại chúng ở Hoa Kỳ. (Điều này ám chỉ việc tuân theo các nguyên tắc kế toán được chấp nhận rộng rãi và những yêu cầu công khai mà các công ty niêm yết đại chúng phải tuân theo nhưng không bắt buộc với các công ty cổ phần nội bộ.) Gupta nói: “Chúng tôi đã thực hiện tất cả những việc phải làm của một công ty đại chúng, mà không niêm yết cổ phiếu.”

Những con số tiết lộ vì sao các nhà đầu tư thiết tha được đầu tư vào Uber. Ví dụ, vào cuối năm 2015, khi Uber huy động vốn ở mức định giá 62,5 tỷ đô-la, có mức doanh thu gộp khoảng 13,5 tỷ đô-la, theo nguồn tin từ một người đã tham gia buổi thuyết trình trước nhà đầu tư của Uber. Sáu tháng sau, con số này tăng lên 19 tỷ đô-la, với mức tăng 40%. Nếu xu hướng này tiếp diễn – và Uber cho nhà đầu tư thấy biểu đồ khách gọi xe tương tự nhau ở mỗi

thành phố – nó có thể chứng minh hành khách sử dụng Uber ngày càng tăng lên qua thời gian, điều khiển dịch vụ hiệu quả hơn khi công ty phát triển. Bằng cách này, Uber cũng chứng minh rằng người dùng không từ bỏ dịch vụ của họ. "Chúng tôi thấy hiện tượng đó ở rất nhiều thành phố trên thế giới, dù là London, Sydney, L.A., New York, Delhi, Bắc Kinh," Gupta nói (trước khi Uber rời khỏi Trung Quốc). "Chúng tôi thấy hiện tượng đó ở khắp mọi nơi."

Những chuyên gia phân tích tài chính gọi phương pháp so sánh thị trường ở các thời điểm phát triển tương đồng bằng thuật ngữ "phân tích nhóm". Uber cho nhà đầu tư thấy "nhóm" khách hàng sớm nhất ở San Francisco tăng tỷ lệ sử dụng Uber từ hai lần lên mười lăm lần một tháng trong khoảng thời gian ba năm. "Đây là nhóm khách hàng lâu đời nhất," Gupta nói. "Bạn cũng thấy hiện tượng tương tự trên toàn thế giới. Tất cả các nhóm khách hàng đều đi theo cùng một mô hình." Điều khiến phân tích này trở nên xác đáng là bằng cách chia sẻ dữ liệu với các nhà đầu tư và tuyên bố Uber đang đi theo một quỹ đạo có thể dự đoán, công ty này cho phép các nhà đầu tư xây dựng những mô hình tài chính riêng về tương lai của Uber. Đó là điều khiến nhà đầu tư luôn nâng mức định giá của Uber.

Bằng cách mở rộng kinh doanh ở hàng trăm thành phố trên toàn thế giới, Uber cũng cho nhà đầu tư thấy viễn cảnh lợi nhuận kỳ vọng ở mỗi thị trường. "Ban đầu, chúng tôi không thể khiến các tài xế bận rộn suốt cả ngày," Gupta giải thích. "Do đó chúng tôi thực sự mua những giờ cung ứng của họ. Chúng tôi bảo đảm thu nhập cho họ. Hoạt động này diễn ra từ chín đến mười tháng ở một thành phố. Do đó, chúng tôi thực sự thua lỗ ở mọi thành phố khi mới tung ra dịch vụ. Chúng tôi gọi đó là nuôi ấp một thành phố, nơi khoản đầu tư hướng đến việc bảo đảm có những tài xế chạy xe ngoài đường mỗi khi một khách gọi xe mở ứng dụng ra." Gupta nói rằng Uber xây dựng số lượng tới hạn ở từng thành phố, số lượng chuyến đi giúp gia tăng hiệu suất và cho phép Uber ngừng chi trả những khoản tiền trợ cấp và dần có lãi. Đến đầu năm 2016, Uber đã sinh lãi ở 108 thành phố, khoảng một phần tư số thành phố mà công ty đang hoạt động.

Nếu đầu tư ảnh hưởng đến khả năng sinh lãi tiềm năng, thì cạnh tranh lại là vấn đề nhức đầu hơn rất nhiều. Trong tuần đầu tiên của năm 2016, đối thủ chính của Uber ở Hoa Kỳ, Lyft, tuyên bố hợp tác và nhận khoản đầu tư từ General Motors. GM đồng ý đầu tư 500 triệu đô-la, với kế hoạch xây dựng khả năng xe tự hành thành điểm mạnh của mạng lưới quốc gia của Lyft. Lyft trao cho

GM một chiếc ghế trong hội đồng quản trị của công ty này. GM cung cấp cho Lyft tiền, thứ nhanh chóng được sử dụng để chiếm thị phần từ tay Uber ở những thị trường quan trọng, bao gồm San Francisco và Los Angeles. Thị phần của Lyft ở những thị trường lớn đạt khoảng 20%. Vào đầu năm 2016, với nỗ lực cắt giảm chi phí hoạt động của Uber, Lyft bắt đầu chiếm thị phần, tăng thị phần lên gần 37% ở San Francisco, theo ước tính của Uber.

Với dịch vụ tương tự nhau, thị phần đơn thuần đến từ giá. Dịch vụ nào chào mời những chuyến đi rẻ hơn cho người tiêu dùng và những khoản tiền hoa hồng cao hơn cho tài xế sẽ có thị phần lớn hơn. Uber, dịch vụ đã sinh lời ở thị trường Mỹ trong quý cuối năm 2015, gặp phải một vấn đề. "Khi đó, chúng tôi phải đưa ra một quyết định lý trí từ bỏ lợi nhuận ở những thành phố như San Francisco để giành lại thị phần," Gupta nói. Đến giữa năm, Uber đã giảm thị phần của Lyft ở thành phố này từ 37% xuống 30%. Uber nhắc đến việc này như một "cuộc chiến bảng cân đối kế toán," và bảng cân đối của họ, với 5 tỷ đô-la vào lúc đó, lớn hơn Lyft rất nhiều.

Vào cuối ngày, Uber chuyển sang nhịp điệu kỳ dị và thất thường của vị CEO, người truyền cảm hứng và thường xuyên cáu gắt cả với những cấp dưới thân cận trung thành nhất của mình. Theo dõi Uber trưởng thành nghĩa là chứng kiến vị CEO đôi lúc phải đấu tranh với những thôi thúc mâu thuẫn của bản thân: nhu cầu xây dựng một tổ chức hiện đại so với khao khát được vận hành một công ty khởi nghiệp hiếu chiến, năng động và thách thức các lẽ thường. Geidt nói: "Tôi đoán trong đầu anh ấy là những ý nghĩ kiểu như, 'Đẩy mạnh các hoạt động trong khi tiếp tục đổi mới và phá vỡ mọi thứ.'" Geidt thấy "sự căng thẳng" trong con người Kalanick, người muốn thử nghiệm trong khi nhận ra nhu cầu phải cẩn trọng. Có một khoảng thời gian, cô và những đồng nghiệp có toàn quyền quyết định miễn sao có đóng góp cho công ty. "Giờ đây, chúng tôi có những cuộc họp ngân sách chán ngắt phải diễn ra." Cô nói rằng Kalanick rất muốn khuyến khích cô bỏ qua bộ phận tài chính trong khi vẫn thúc giục cô chứng minh giá trị của một kế hoạch. "Chúng tôi muốn công ty niêm yết một ngày nào đó," Geidt nói. "Chúng tôi thực sự muốn vậy. Và do đó, mọi người không phải tự quyết định như trước. Travis thực sự cố gắng cân bằng mọi thứ. Chúng tôi đã bàn bạc rất nhiều khi tôi muốn thử nghiệm về việc chứng minh lợi tức đầu tư trước."

Trong thâm tâm, Kalanick luôn có phần doanh nhân nhiều hơn phần quản trị. "Ông muốn mọi thứ diễn ra ngay tức khắc," Geidt nói. "Và tôi sẽ nói, 'Điều này không hợp lý.' Nhưng chúng tôi phải

cân nhắc những gì khả thi. Tôi nghĩ rằng anh ấy sẽ luôn thúc giục đổi mới, đột phá, làm nhiều hơn. Không bao giờ anh ấy nói những câu như, 'Ồ, tuyệt vời, hãy đi theo quỹ đạo này đi.'"

Cũng như những CEO "có tầm nhìn", Kalanick yêu thích những khái niệm mới. Ông cũng là một kẻ mơ mộng, và khao khát hành động theo cảm hứng có thể phá hỏng những kế hoạch tốt nhất. "Anh ấy gọi tôi và nói, 'Này, tôi có một ý tưởng điên khùng,' và mỗi khi anh ấy làm vậy, tôi chỉ muốn thốt lên, 'Không,' vì anh ấy luôn bắt đầu mơ tưởng quá xa," Geidt chia sẻ. "Tôi nói, 'Chúng ta không thể làm vậy, điều đó thật điên khùng.' Nhưng sau đó chúng tôi tìm ra một điểm trung hòa." Hay thường xuyên hơn, những môn đệ của Kalanick đơn giản là làm theo những gì ông yêu cầu. Gần đây, Kalanick gặp một người Pakistan xuất chúng ở một sự kiện được tổ chức bởi Eric Schmidt, chủ tịch điều hành của Alphabet – công ty mẹ của Google, và là một nhà đầu tư cá nhân của Uber. Ngay sau đó, Kalanick gọi cho Geidt và tuyên bố, "Lahore. Chúng ta phải tung ra dịch vụ ở Lahore." Chỉ vài tháng sau, Uber đã hoạt động ở thành phố lớn thứ hai của Pakistan.

Miễn sao bạn không làm việc cho Kalanick, những ý tưởng nhanh lẹ của ông có thể mang tính giải trí rất cao. Cuối một bữa tối kéo dài, Kalanick từng thuyết phục tôi tin vào một ý tưởng quẫn trí liên quan đến công việc của chính tôi, ngành truyền thông báo chí. Bực tức với những tờ báo tiêu cực, ông hình dung ra một tổ chức tin tức mới với những phóng viên chất lượng cao viết những bài báo do các doanh nghiệp như Uber ủy quyền. Khách hàng không có quyền điều chỉnh hướng của bài báo hay can thiệp vào việc đăng một bài viết, nhưng có quyền cấm đăng bài. Kalanick biết rằng ông đang đánh một trận chiến vô vọng với tôi và bia không đủ để làm tôi mềm lòng. Sau đó, tôi chia sẻ câu chuyện đó với Geidt và cô phản ứng với vẻ chán nản. "Anh ấy lúc nào cũng thế mà," cô nói. "Nhưng đôi khi anh ấy đúng. Thường thì tôi phải ngăn cản anh ấy bằng lý lẽ. Chúng tôi là một nhóm thân cận sẽ giúp anh ấy giải quyết vấn đề nào đó, và nếu một trong số chúng tôi nói không, anh ấy sẽ chuyển sang người khác cho đến khi nhận được sự chấp thuận. Nhưng điều đó khiến tất cả chúng tôi giỏi hơn. Khi anh ấy bắt đầu, đó là một quá trình rất vất vả như, 'Không, đừng đi theo ý tưởng đó. Chúng ta sẽ không làm vậy.' Nhưng đó chắc chắn là điều đã đưa chúng tôi đến vị trí ngày nay."

Chương 9
Chiếc ghế của tài xế

Khi quyết định viết cuốn sách này, tôi biết đóng vai tài xế Uber trong một thời gian ngắn sẽ là ý tưởng hay. Dù hơi lo mình sẽ không làm tốt vai trò này, nhưng tôi rất hào hứng trước cơ hội lái thử. Một phóng viên kinh doanh rất hiếm có cơ hội làm việc cho công ty mà người này viết bài. Tôi không thể lập trình cho Google, và Apple không giao cho tôi nhiệm vụ phân phối những chiếc iPhone ở các cửa hàng bán lẻ. Nhưng hầu như ai cũng có thể lái xe cho Uber, và do đó, tôi có thể có cái nhìn sâu sát hơn về công ty mà tôi đang cố gắng thấu hiểu.

Chắc hẳn như rất nhiều người khác, tôi cũng có một hình dung lãng mạn về việc trở thành tài xế taxi. Tôi từng khoe khoang rằng công việc phóng viên ở Chicago cho tôi rất nhiều hiểu biết về đường phố ở thành phố tuyệt vời này, có thể sánh bằng một tài xế taxi. Nhưng tôi biết suy nghĩ đó không đúng. Chỉ khi lái xe trên những con đường trong nhiều giờ và tương tác với các cư dân và du khách, chúng ta mới thực sự hiểu được thành phố này. Và tôi chưa từng có thời gian hay thực sự quan tâm đến việc lái một chiếc taxi. Nhưng dù vậy, ý tưởng này vẫn hấp dẫn tôi, và giờ đây tôi có cơ hội để thực hiện.

Thực tế, đây không phải lần đầu tôi lái cho Uber. Trở về năm 2010, khi Uber chỉ mới bắt đầu, tôi đã từng thảo luận với công ty này để trở thành tài xế như một phần trải nghiệm nhằm viết bài cho tờ Fortune. (Lời tự thú: Tôi thực sự thích viễn cảnh có một tấm ảnh trên tạp chí với chiếc mũ tài xế đen. Tôi không thể giải thích vì sao mình lại thích viễn cảnh này, nhưng đúng là như vậy.) Uber lúc đó chỉ có dịch vụ xe sang trọng, và những khó khăn mà tôi phải vượt qua để ngồi sau tay lái rất đáng bàn, đặc biệt khi nhìn lại. Khi đó mọi việc không đơn giản chỉ là đăng ký rồi trở thành tài xế Uber. Chỉ những tài xế xe limousine được cấp phép và bảo hiểm mới đủ

điều kiện. Uber, khi đó còn là một công ty non trẻ mong muốn được mọi người biết đến, đề nghị kết nối tôi với một trong những dịch vụ limo mà họ đã tuyển vào mạng lưới: 7x7 Executive Transportation ở San Francisco. 7x7 nhận tôi làm tài xế trong một tuần và tạm đăng ký tên tôi vào chính sách bảo hiểm.

Công việc hứa hẹn những thách thức không nhỏ. Với người mới, Uber gửi cho tôi những lời khuyên qua một bức thư điện tử. Một đại diện của công ty đề nghị tôi làm quen với San Francisco, "bằng cách lái xe đi vòng quanh hay nghiên cứu bản đồ." Tôi cũng được yêu cầu kiểm tra những bài thử ma túy. Sau đó, tôi phải lên lịch một buổi "đào tạo nhập môn" kéo dài một tiếng rưỡi với một huấn luyện viên Uber. Và tôi phải thực hiện một bài kiểm tra viết rồi phỏng vấn trong khoảng một giờ.

Đáng tiếc thay, tôi đã không thể trở thành tài xế lái limo Uber. Không lâu sau cuộc hội thoại giữa tôi và công ty khởi nghiệp này vào mùa thu năm 2010, tôi bị hút vào những dự án rất gấp, bao gồm việc hoàn thành cuốn sách về hoạt động nội bộ của Apple. Tuy nhiên, những ghi chú từ một thử nghiệm không thành cũng có tính hữu dụng về sau.

Mùa xuân năm 2016, tôi bắt đầu chuyến hành trình thứ hai để viết trải nghiệm tham gia Uber. Đầu tiên, tôi cần một chiếc xe ô tô vì nghĩ rằng chiếc Nissan Pathfinder 2002 của mình đã quá cũ cho công việc này, điều tôi đã từng nghe nói vài lần trước khi đọc được thông tin này trên trang web của Uber. Tôi cân nhắc việc thuê hay thế chấp mượn một chiếc xe thông qua một trong những dịch vụ mà Uber cung cấp cho tài xế. Nhưng khi nghiên cứu lại vào một ngày Chủ nhật cuối tháng Năm, tôi nhận ra chiếc xe mười bốn năm tuổi đã chạy gần 160.000 km của tôi vẫn đủ điều kiện tham gia. (Qua thời gian, Uber đã nới lỏng đáng kể những hạn chế về quy định tuổi đời xe mà tài xế có thể sử dụng nhằm khuyến khích nhiều tài xế tham gia hơn.) Mất khoảng mười lăm phút để nhập số giấy phép và cho phép Uber kiểm tra lý lịch phạm tội của tôi. Vậy là xong.

Sau đó, tôi đứng lên và lái xe đến trung tâm thẩm định của Uber ở San Francisco. Trung tâm này nằm gần khu nhà của tôi và không phải chờ đợi lâu. Một nhân viên Uber nhanh chóng kiểm tra xe. (Dây an toàn? Có. Đèn hậu? Có. Xong.) Sau đó, một nhân viên Uber khác xác nhận đăng ký phương tiện và bảo hiểm của tôi, giúp tôi tải ứng dụng xuống điện thoại, và cấp một giấy phép dán trên cửa sổ xe khi tôi đón và thả khách ở những sân bay địa phương. Tôi được trao một gói quà chào mừng với những miếng dán logo Uber

để dán lên cửa sổ trước và sau xe. Gần đó là một người đàn ông đang làm dịch vụ làm sạch xe. Anh này trao cho tôi một tờ rơi và nhắn tôi nhớ gọi cho anh khi có hành khách nôn ở ghế sau. Điều này ngụ ý chuyện đó chắc chắn sẽ xảy ra, chỉ là sớm hay muộn.

Và mọi việc đã xong. Từ lúc tôi đăng ký trực tuyến đến khi cảm ơn người nhân viên Uber vui vẻ trao cho tôi gói quà chào mừng chỉ mất khoảng một giờ đồng hồ. Tôi nhanh chóng nhận được một tin nhắn báo rằng việc kiểm tra lý lịch của tôi sẽ mất năm ngày làm việc. Chỉ mất ba ngày, và tuần tiếp theo tôi đã là một tài xế Uber thực thụ. Tôi không phải thực hiện những bài kiểm tra ma túy khi tự lái chiếc xe của mình. Nghiên cứu bản đồ chỉ còn là câu chuyện của quá khứ, giờ ứng dụng sẽ hướng dẫn tôi chi tiết từng ngã rẽ. Việc điều chỉnh sang gói bảo hiểm thương mại là vấn đề của cá nhân tôi chứ không phải của Uber, nếu tôi chọn làm điều đó. Tôi không cần những giấy phép bổ sung nào khác vì tôi thực ra không phải là một tài xế chuyên nghiệp. Không hề có những bài kiểm tra hay phỏng vấn, hoàn toàn không – không gì hơn ngoài những lời khuyên hữu ích (và không chính thức) về những gì cần làm khi một khách hàng say xỉn ngã bệnh ở băng ghế sau. Tôi đã sẵn sàng mở ứng dụng Uber và bắt đầu kiếm tiền.

Khi mở ứng dụng Uber lần đầu, tôi được khuyến khích xem một đoạn phim với những mẹo dành cho các tài xế mới. Đoạn phim khuyên tôi hỏi thăm tên khách hàng để xác nhận liệu đã đón đúng người chưa, phải cư xử lịch sự để bảo đảm mang lại dịch vụ tốt – và được điểm đánh giá cao.

Tôi muốn gây ấn tượng tốt, do đó điều đầu tiên tôi làm là rửa xe. Sau đó, tôi mua một thùng ướp lạnh đựng những chai nước nhỏ và đặt ở ghế trước để mời hành khách. Không hành khách nào nhận nước của tôi dù họ đánh giá cao cử chỉ này: cho đến nay, điểm tài xế Uber của tôi vẫn là năm sao tuyệt đối.

Bên cạnh chiếc xe sạch sẽ và đồ uống mát lạnh, tôi là một người mới bắt đầu, và tôi biết điều đó – vì tôi lái vòng quanh trong một giờ tiếp theo mà không nhận được cuốc xe nào. Bất kỳ tài xế có kinh nghiệm nào cũng biết rằng giữa buổi sáng trong khu dân cư của San Francisco không phải là thời điểm hay nơi đón được khách. Tôi cũng chưa thành thạo cách đọc bản đồ nhiệt tăng giá giờ cao điểm của ứng dụng. Bản đồ này cho tài xế biết nơi nào có thể kiếm nhiều tiền nhất.

Bản năng mách bảo tôi lái xe xuống trung tâm vào cuối buổi chiều, và tôi nhận được yêu cầu đầu tiên từ Daniel, một sinh viên

Đại học Arizona, người vừa hoàn thành ngày thực tập hè đầu tiên ở công ty LinkedIn. Tôi đón Daniel vào lúc 4 giờ 18 phút chiều – sao anh chàng lại rời chỗ làm sớm như vậy vào ngày đầu tiên chứ? – và chở anh này đến một căn hộ ở khu Inner Sunset. Tôi đã may mắn vì vị khách đầu tiên của tôi vô cùng tử tế, ngay cả khi tôi mò mẫm cách sử dụng ứng dụng và đi sai vài ngã rẽ.

Chuyến đi dài gần 8 km, từ trung tâm thương mại của San Francisco đến khu ngoại ô gần công viên Cổng vàng kéo dài trong hai mươi phút. Daniel và tôi nói chuyện về trải nghiệm thực tập và những gì cậu kỳ vọng sau khi tốt nghiệp. Tôi nói với cậu về trại hè mà con gái tôi đang tham gia. Tôi nhận ra sự phi lý khi một người đàn ông trung niên đã tốt nghiệp đại học lái xe chở một anh chàng sinh viên không nghĩ gì khác ngoài việc đón một chiếc xe về nhà thay vì sử dụng phương tiện công cộng. Cậu dường như không hề nghĩ ngợi gì đến tình huống này.

Nhờ phần mềm bản đồ trên ứng dụng Uber – tài xế có thể chọn Google Maps, Waze (cũng thuộc sở hữu của Google), hay một sản phẩm bản đồ mà Uber sở hữu – tôi dễ dàng tìm ra vị trí căn hộ của Daniel. (Khi đã nhập thông tin đích đến, hướng dẫn sẽ hiện ra từng ngã rẽ khiến kiến thức và khả năng giao tiếp bằng ngôn ngữ địa phương trở nên không cần thiết; tôi từng ngồi trong một chiếc xe chạy quanh San Francisco do một phụ nữ trẻ lái, cô vừa đến từ Trung Quốc và hầu như không nói tiếng Anh: hệ thống định hướng nói bằng tiếng Trung Quốc.) Sau khi Daniel xuống, tôi đỗ xe vào lề đường để xem mình đã kiếm được bao nhiêu tiền và tìm chuyến xe tiếp theo. Một tài xế giàu kinh nghiệm hơn sẽ lái xe đi tiếp, như vậy sẽ tìm ra vị khách tiếp theo dễ dàng hơn, nhưng tôi muốn kiểm tra thành quả lao động của mình. Số tiền kiếm được từ chuyến đi đầu tiên là 12,22 đô-la. Sau khi trừ phí hoa hồng 25% cho Uber là 3,06 đô-la, tôi còn 9,16 đô-la trong chưa đầy nửa tiếng lao động. (Với khoản đầu tư 12 đô-la rửa xe và 9,99 đô-la cho thùng đựng nước, tôi vẫn đang lỗ.) Giờ đây tôi phải quay lại khu trung tâm bận rộn hơn cho chuyến đi tiếp theo, dù 25 phút sau đó ở khu vực gần Tòa thị chính San Francisco tôi không bắt được khách nào.

Lần này, những vị khách của tôi là hai kỹ sư công nghệ khoảng 25 tuổi. Họ vừa hoàn thành một cuộc gặp và đang trở về căn hộ của một trong hai để tiếp tục làm việc. Tôi không biết chút gì về cả hai vì họ hoàn toàn phớt lờ tôi, việc tôi đã làm rất nhiều lần với những tài xế Uber và taxi. Chuyến đi gần 2 km đó chỉ kéo dài trong sáu phút. Người khách ra bằng cửa sau bên phải quên đóng cửa và họ đã đi rất xa, do đó tôi không kịp gọi lại. Và tôi đã phải dừng lại ở

đèn giao thông tiếp theo để ra khỏi xe đóng cửa. Số tiền cho chuyến đi này là 5 đô-la, tôi có 3,75 đô-la sau khi trừ hoa hồng cho Uber. Với tôi, rõ ràng công việc này rất khó kiếm sống, khiến tôi cảm thông hơn với những tài xế. Tôi quyết định tắt ứng dụng và về nhà ăn tối.

Tôi lái thêm một vài chuyến nữa để thỏa mãn tính tò mò của mình về những thách thức mà các tài xế Uber phải đối mặt. Một ngày nọ, tôi lái xe chở một quản lý phần mềm người Brazil và một thủy thủ đến sân bay. Từ đó, tôi đón một chuyên viên tư vấn quản trị từ Dallas và chở anh này đến một cuộc họp ở trung tâm thành phố. Tôi nói với họ vì sao tôi lái cho Uber và khiến họ rất tò mò. Cùng ngày, tôi đón một người mẹ cùng cô con gái với chiếc vali khổng lồ mà tôi đặt ở phía sau chiếc SUV của mình. Như mọi tài xế taxi khác, tôi hào hứng cho rằng họ chuẩn bị ra sân bay. Nhưng không phải. Họ chỉ đi ăn sáng cách đó chừng 2 km. Một sáng nọ, tôi đón một người phụ nữ trẻ sống cách nhà tôi hai dãy nhà. Trông cô giống một nhân viên ngân hàng đầu tư vì tòa nhà nơi cô xuống xe có một vài ngân hàng đầu tư. Tôi không biết chắc vị khách làm gì vì cô hầu như không nói lời nào với tôi. Thay vào đó, cô lặng lẽ nghiên cứu điều gì đó trên chiếc iPhone trong suốt chuyến đi. (Số tiền kiếm được: 6,08 đô-la.)

Tôi cố gắng tìm kiếm chút niềm vui với sự nghiệp lái xe tạm thời của mình. Một sáng nọ, tôi lái xe chở vợ và con gái xuống trung tâm, vợ tôi đi làm còn con gái đi cắm trại. Vợ tôi ngồi cạnh và gọi một chuyến xe ngay khi tôi mở ứng dụng lên. (Vì tôi là tài xế rảnh rỗi gần nhất, thuật toán chắc chắn sẽ chọn tôi.) Hai người tôi yêu quý nhất trên thế giới thay phiên nhau chỉ trích tôi trong suốt chuyến đi – chuyện này không phải là hiếm – nhưng sợ đạt điểm thấp, tôi nài nỉ vợ cho mình năm sao. (Và cô ấy đã làm vậy.) Vợ tôi phải trả cho chuyến đi 9,71 đô-la, nghĩa là chúng tôi trả cho Uber 2,43 đô-la chi phí để tiến hành thử nghiệm nghiên cứu này.

Tôi không thể nói rằng mình đã thành thạo nghệ thuật lái xe cho Uber. Tất cả những mẹo như tìm kiếm các khu vực giá cao, khai thác những khoản tiền khuyến khích định kỳ, tìm ra cách định vị sân bay, tránh các khu vực bạn sẽ gặp những hành khách nôn mửa ở băng ghế sau – những kinh nghiệm đó cần thời gian để học. Bên cạnh đó, cảm giác căng thẳng khi chở người lạ, không được chú ý đến, và bị kẹt cứng trên đường khi ai đó đang trễ giờ, tất cả đều giúp tôi nhận ra giá trị của công việc này. Không nghi ngờ gì sự linh động khi lái cho Uber rất hấp dẫn. Nhưng khoản thù lao cũng rất thấp, và công việc thì khó khăn. Tôi sẽ rất vui mừng tiếp tục nghiệp báo của mình.

Harry Campbell là đại diện phát ngôn không chính thức cho những tài xế Uber trên thế giới. Là người Los Angeles trạc ba mươi tuổi cao lêu nghêu, anh này tốt nghiệp trung học Santa Monica, theo học chuyên ngành kỹ sư hàng không ở Đại học California, San Diego, và làm kỹ sư cấu trúc cho hai công ty sản xuất máy bay, bao gồm cả Boeing, trong suốt những năm hai mươi tuổi. Anh hưởng khoản lương sáu con số, vận dụng rất tốt nền tảng giáo dục của mình. Nhưng anh vẫn chưa cảm thấy thỏa mãn. "Tôi không ghét những công việc đó, nhưng tôi không đam mê chúng," anh nói với tôi trong bữa trưa ở khu Manhattan Beach, một khu dân cư gần sân bay quốc tế Los Angeles, không xa nơi ở hiện tại của Campbell ở Long Beach. "Tôi không cảm thấy hào hứng khi đi làm vào thứ Hai."

Điều khiến Campbell hào hứng là những gì ông gọi là "thú vui bên lề," một cách nói thời thượng của nền kinh tế tự do. Ông thích thú chủ đề tài chính cá nhân, có một nguồn thu nhập đáng kể bất ngờ, năm 2012 ông mở một trang blog dành cho những độc giả có cùng sở thích. Trang blog đó tên là Your Personal Finance Pro, với khẩu hiệu "Lời khuyên cho những chuyên gia tài chính trẻ." Trang blog là một thành công quy mô nhỏ và tạo ra thu nhập đủ tốt cho Campbell, khoảng vài nghìn đô-la một tháng và không phải đầu tư nhiều công sức. Campbell nhận ra mình rất thích những khoản thu nhập trực tiếp từ việc viết blog, yêu thích hơn cả công việc hưởng lương hằng tháng của mình. "Chuyện này giống như, ôi trời, tôi đã làm vậy, tôi đã tạo ra trang đó," anh nói. "Tôi nghĩ đó là một cảm giác tuyệt vời mà rất nhiều người xem nhẹ."

Sau đó, vào năm 2014, Campbell phát hiện ra Uber. Anh biết mình thích kiếm thêm tiền sau giờ làm bằng cách chơi đùa với những sở thích cá nhân, và nghĩ rằng mình có thể thử lái xe cho dịch vụ này. Anh nói, "Ngay lập tức, đầu tôi nảy ra một ý tưởng." Anh không những có thể thử nghiệm ý tưởng mới của mình mà còn có thể viết về nó. "Tôi đăng ký dịch vụ, lái xe trong một đêm và nghĩ, trời ơi, đây đâu phải khoa học tên lửa gì. Nhưng có nhiều thứ xảy ra hơn so với kỳ vọng của bạn. Mọi chuyện không đơn giản như đón một người từ điểm A sau đó chở đến quận Cam." Đó là khoảng thời gian rất nhiều nguyên tắc áp dụng cho tài xế còn chưa xuất hiện đủ. "Có rất nhiều thứ điên khùng xảy ra vào thời điểm đó, ví dụ như bạn phải thực hiện chuyến đi đến sân bay, điều trái với nguyên tắc, và bạn có khả năng bị phạt tiền," Campbell nhớ lại. "Nhưng Uber bảo bạn làm điều đó."

Nói cách khác, đó là những ngày đầu của nền công nghiệp mới, và Campbell trở thành người đưa tin ở thị trấn đào-vàng. Anh bắt

đầu một trang blog mới The Rideshare Guy, và nhanh chóng trở thành tiếng nói có tính phân tích và đầy nhiệt huyết của những tài xế độc lập khắp mọi nơi. Campbell bắt đầu viết về những trải nghiệm tài xế của mình, đặc biệt với Uber, bên cạnh những trải nghiệm với các dịch vụ cạnh tranh như Lyft và DoorDash cũng như bất kỳ công ty nào khác theo đuổi cùng một mô hình kinh doanh. Anh rất lạc quan trong lĩnh vực này vì yêu thích sự tự do và mới mẻ của nó. Nhưng anh cũng mang lại một tiếng nói công bằng và quan trọng. "Tôi ra ngoài lái xe và tổng hợp chi tiết – bằng những bảng tính, vì tôi là một kỹ sư – số tiền tôi kiếm được và chia nhỏ ra theo giờ, chuyến đi; thời gian tôi ngồi với một hành khách, khi không có hành khách, và nhiều yếu tố khác," Campbell nói. Anh trở thành một người bảo vệ lẽ phải cho những tài xế Uber, rất nhiều người trong số họ chỉ trích công ty đối xử với họ như những con số chứ không phải con người. "Tôi chỉ đưa ra một quan điểm rất thực tế. Chắc chắn có những điểm tốt về Uber. Nhưng cũng có một danh sách dài những thách thức. Ví dụ, bạn đã bao giờ thử gửi email để nhờ Uber giúp đỡ chưa? Họ không biết những gì họ đang làm."

Dự án viết lách đó đã trở thành một công việc kinh doanh dựa trên nền tảng chỉ ra những thiếu sót của Uber. Trong khi Uber đưa ra một đoạn phim ngắn trên ứng dụng tài xế – đoạn phim tôi đã xem vài phút trước khi bắt đầu lái – The Rideshare Guy chào mời một chương trình đào tạo tổng hợp qua video với giá 97 đô-la. Uber cho những tài xế không nhiều lời khuyên về cách mua bảo hiểm xe. Campbell điều hành một thị trường trực tuyến cho những đại diện quảng bá dịch vụ của họ. Và anh bán không gian quảng cáo cho những nhà cung cấp muốn tiếp cận các tài xế. Khách hàng của anh bao gồm những công ty uy tín nhắm đến những người lao động tự do, như QuickBooks Self-Employed, phần mềm quản lý sách thuộc sở hữu của gã khổng lồ Thung lũng Silicon Intuit. Những nhà quảng cáo của Campbell cũng bao gồm các nhà cung cấp đã xây dựng công việc kinh doanh dựa vào Uber và những công ty tương tự. Ví dụ, Stride Drive của San Francisco chào mời các tài xế ứng dụng theo dõi cước phí chuyên chở cũng như các phụ phí khác về sức khỏe, rửa xe, bãi đỗ và chi phí cầu đường. DailyPay là một công ty khởi nghiệp New York chi trả tiền mặt cho tài xế mỗi ngày.

Nguồn thu nhập ổn định nhất của The Rideshare Guy đến từ những tài xế mới của Uber, Lyft, và những dịch vụ khác. Trang blog của Campbell trở thành nguồn thông tin cần tham khảo khi lái xe cho Uber, bất kỳ ai muốn tham gia ngành này sẽ ghé thăm nó. Bất chấp công việc quá bận rộn nên không thể lái xe nhiều,

Campbell vẫn duy trì hoạt động bằng cách thỉnh thoảng lái những chuyến xe, cho phép bản thân thu khoản tiền thưởng giới thiệu tài xế mới. Campbell nói: "Tôi đăng mã của mình lên website để mọi người đăng ký. Khi họ sử dụng mã của tôi để đăng ký, tôi nhận được khoản tiền thưởng."

Không có chủ đề nào bí mật với Campbell. Anh phân tích tất cả khía cạnh để kiếm tiền từ Uber và các đối thủ. Campbell cho độc giả những lời khuyên về thời điểm nào nên lái cho dịch vụ nào, dựa trên việc cân nhắc khoản phí khích lệ tốt hơn. Anh cũng đưa ra lời khuyên cho các chủ đề phiền hà như bảo trì xe, bảo hiểm, thuế và những vấn đề tương tự. Và Campbell đóng vai trò như một đầu mối nhận những lời phàn nàn: không như Uber, Campbell trả lời tất cả email nhận được, đặt mình vào một vị trí độc lập để hiểu những gì Uber làm được và chưa làm được. Trên thực tế, Campbell ước tính rằng anh đã giao tiếp với hơn 50.000 tài xế trong ba năm qua email, mạng xã hội và gặp mặt trực tiếp.

Uber theo rất sát Campbell. "Họ chú ý kỹ những gì tôi làm," anh nói. "Do đó, tôi có những cuộc họp với họ. Lần cuối cùng đến San Francisco, tôi gặp họ và cố gắng giúp họ hiểu những mong muốn và nhu cầu của các tài xế." Chuyến đến thăm văn phòng Uber có tính khai sáng. "Ở đó, họ thực sự có rất nhiều người để xây dựng những dự án thân thiện với tài xế. Bạn thường không nhận ra điều này khi khởi động ứng dụng trong vai trò một tài xế. Do đó, với tôi, hiểu câu chuyện ở cả hai phía rất quan trọng. Thậm chí, dù đang vận hành một trang blog cho những tài xế, tôi vẫn muốn nghe những gì Uber nói về các phàn nàn của chúng tôi." Hóa ra Uber cũng quan tâm đến Campbell như anh quan tâm đến họ. "Họ luôn nói với tôi, 'Này, chúng tôi muốn biết mình nên thay đổi gì.' Và sau đó họ thực sự xem xét và thay đổi, đặc biệt khi những thay đổi phản ánh các ưu tiên của Uber." Campbell không nhận lương từ Uber ngoại trừ khoản tiền giới thiệu tài xế mới. Thực tế, anh cung cấp cho công ty này một dịch vụ miễn phí. Nhớ lại một lần ghé thăm San Francisco, anh nói, "Phải nói rằng họ đã nhận được những giá trị tương xứng vì tôi đã gặp mười chín người khác nhau."

Với những hiểu biết sâu sắc về tài xế, Campbell tham gia tất cả các tranh luận quan trọng liên quan đến Uber. Năm 2016, một thẩm phán liên bang ở San Francisco bác bỏ một thỏa thuận của Uber và Lyft với những tài xế ở California và Massachusetts cái sẽ khiến Uber phải chi trả 100 triệu đô-la để xác nhận tình trạng của những tài xế như những nhà thầu độc lập. Phiên xử ban đầu kết thúc với chiến thắng dành cho Uber, công ty muốn tránh việc

phải trả lương cho tài xế như những nhân viên của họ. (Nhân viên đòi hỏi phúc lợi và lương tối thiểu.) Campbell hiểu cả hai góc nhìn của cuộc tranh luận. "Tất nhiên, trong vai trò một nhà thầu độc lập thực thụ, bạn không muốn nhận công việc khiến bản thân mất tiền," anh nói khi nhắc đến những quy định của Uber đòi hỏi tài xế phải nhận những chuyến xe nếu họ không muốn mất khoản tiền thưởng hay đối mặt với "thời gian nghỉ việc" khi bị khóa ứng dụng. "Uber hưởng lợi rất nhiều từ đó. Nếu bạn đang ở đâu đó xa xôi và gọi một chuyến xe, nhiều khả năng bạn sẽ phải trả nhiều hơn ai đó đang ở trung tâm thành phố, đúng không? Đó là một kiểu nền kinh tế thị trường tự do đơn giản. Nhưng với Uber, tài xế đó phải ra ngoài và đón bạn, điều sẽ tạo ra một dịch vụ tuyệt vời – cho hành khách. Đây không phải mô hình nhà thầu độc lập thực thụ. Tôi cũng là một người thực tế. Tôi biết rằng nền tảng này sẽ không hiệu quả nếu tài xế có thể lựa chọn những chuyến xe. Khi đó họ sẽ trở thành những chiếc taxi. Nhưng tôi nghĩ rằng tài xế nên có chút tiếng nói."

Qua thời gian, Uber giảm giá cũng như giảm khoản hoa hồng trả cho tài xế. Lý lẽ của họ là vì hệ thống đã hoạt động hiệu quả hơn, nhìn chung thu nhập của tài xế không đi xuống. (Uber cho rằng những tài xế bận rộn phải kiếm được tiền ngang ngửa những tài xế được trả lương cao, nhàn rỗi hơn.) Campbell không tin điều này. "Chưa một tài xế nào từng gửi email cho tôi và nói rằng, 'Tôi kiếm được bộn tiền khi giá thấp hơn.'" Anh cho rằng Uber rất giỏi chọn ra những con số phù hợp với câu chuyện mà họ muốn kể. "Trong quá khứ, họ nói rằng, 'Những tài xế của chúng tôi kiếm được 90.000 đô-la một năm ở New York. Con số đó nhiều hơn chạy taxi.' Nhưng họ không tính đến chi phí, còn taxi thì tính. Đó là một so sánh khập khiễng."

Phàn nàn lớn nhất của Campbell dành cho Uber là mặc dù gọi tài xế là "khách hàng", nhưng công ty này vẫn dành sự ưu tiên cho khách đi xe. Thiên hướng tập trung vào tài xế của anh là một chất điều hòa hữu ích cho câu chuyện chỉ tập trung vào Uber, về công việc kinh doanh, hoạt động gây quỹ hay những trận chiến pháp lý của họ. Giờ đây, The Rideshare Guy đã phát triển đủ lớn mạnh để Campbell có nhiều cây bút làm việc cho mình. Một trong số họ, John Ince, viết một bài phê bình về cuộc phỏng vấn trên sân khấu của Travis Kalanick cuối năm 2016 với Graydon Carter, biên tập viên tạp chí Vanity Fair. "Điểm thú vị của bài phỏng vấn không phải những gì Kalanick nói," Ince viết. "Điều thú vị là sự xuất hiện đầy cô lập của Kalanick. Ông ấy dường như không hề biết đến sự hiện diện của con voi to lớn đang đứng ở góc đường – sự bất mãn của tài xế. Không nhắc đến vấn đề an toàn, không nhận thức được

hoàn cảnh khó khăn của phần lớn tài xế, không biết về những nỗi cực nhọc và bực bội của tài xế. Thay vào đó, Kalanick nói về những khái niệm to lớn vì khán giả của ông muốn nghe chủ đề này. Tất nhiên, khán giả của ông là những nhà đầu tư, chuyên gia phân tích, quan chức chính quyền và đại diện truyền thông, tất cả những người đã chung tay biến hiện tượng Uber thành một trong những câu chuyện thú vị nhất của thập kỷ này."

Về phần mình, Campbell là một chuyên gia phê bình bẩm sinh nhưng đồng thời cũng là người biết hàm ơn. "Tôi rất biết ơn vì họ đã nghĩ ra mô hình kinh doanh này. Uber cho phép tôi bỏ việc, bắt đầu công việc kinh doanh riêng rất thành công, thuê nhân viên và làm việc ở nhà. Ý tôi là họ đã thực sự thay đổi cuộc sống của tôi."

Câu chuyện của mỗi tài xế Uber mỗi khác, dù rằng càng bàn tán nhiều sẽ càng dẫn đến nhiều hoàn cảnh. Họ thích sự linh động, nhưng họ sẽ phải làm việc trong nhiều giờ nếu muốn đạt được các mục tiêu tài chính. Tỷ lệ hoa hồng giảm qua thời gian. Dịch vụ khách hàng của Uber không quá xuất sắc. Khách đi xe thưởng tiền không đều đặn. Bên cạnh việc chỉ làm bán thời gian, những ai tìm cách thay đổi công việc hay kiếm tiền tiêu phần lớn cùng đi đến một kết luận mà tôi đã có: rất khó kiếm sống bằng cách lái xe cho Uber.

Tất cả tài xế đều có chiến thuật riêng. Todd Snover, một nhiếp ảnh gia ở Omaha, lái khoảng mười giờ một tuần, thường sẽ đi đến tận Lincoln, hơn 80 km từ đường Interstate 80 để chở những người hâm mộ đội bóng của Đại học Nebraska Cornhusker. Snover có một chính sách nghiêm ngặt về thời điểm lái xe. "Tôi không lái khi phí cước thấp." Là một tài xế lái những chuyến xe chia sẻ từ năm 2015 – anh này cũng lái cho Lyft – Snover nhận ra sự tụt giảm của các khoản thu nhập. Anh nói anh kiếm được khoảng 1,5 đô-la trên mỗi dặm khi bắt đầu. Con số này giảm xuống 1,2 và sau đó chỉ còn 90 xu. Đó là lý do anh áp dụng chiến thuật chỉ lái vào giờ cao điểm. Mặt khác, Snover khéo léo tận dụng những khoản tiền khích lệ hào phóng nhằm mục đích tăng lượng xe trên đường của Uber và Lyft. Anh nói rằng anh kiếm được 500 đô-la vì đăng ký cho vợ lái cả Uber lẫn Lyft. Cùng với khoản hoa hồng tối thiểu, cả hai bỏ túi 1.400 đô-la từ Uber và Lyft chỉ bằng cách đăng ký lái.

Rất nhiều tài xế Uber cũng đi theo con đường có thể đoán trước, từ hào hứng sang thất vọng và rồi bỏ cuộc. Bineyam Tesfaye, một cựu tài xế taxi ở Washington, D.C. bắt đầu lái cho Uber vào năm 2016 và hài lòng với khoản thu nhập 1.200 đô-la một tuần. Anh từng kiếm được khoản tiền tương tự trong những tuần lễ thuận

lợi nhất khi lái taxi ở Richmond, Virginia, trước khi công việc này bị dịch vụ chia sẻ xe tác động lên. Lái cho Uber khó hơn nhiều so với taxi, Tesfaye nói. Trước đó, anh có thể chờ ở những điểm đón taxi và có thời gian thư giãn, nói chuyện với những tài xế khác. Giờ để đạt mục tiêu, xe của anh phải luôn chạy trên đường, và ngày làm việc của anh trở nên dài hơn. “Việc phải lái xe liên tục gần như khiến tôi phát điên,” anh nói. Cũng như nhiều tài xế khác, anh không hài lòng với khoản hoa hồng 25% phải trả cho Uber, ngay cả khi anh phải chịu trách nhiệm bảo dưỡng chiếc xe của mình. “Tài xế phải làm việc cực nhọc hơn để nhận khoản tiền ít hơn, còn Uber thì đang xây dựng một công ty khổng lồ,” anh nói.

Vì chiếm thị phần rất lớn, Uber thường cung cấp nhiều cơ hội nhất cho các tài xế. Nhiều khách hàng hơn đồng nghĩa với nhiều chuyến xe hơn và nhiều khoản thu tài chính hơn. Nhưng Uber dường như không thể hoàn chỉnh dịch vụ khách hàng của mình, ít nhất là để làm hài lòng những tài xế đang cố gắng kiếm sống trên nền tảng này. Mark Lewandoske, một cựu sĩ quan hải quân sống gần San Diego, nhận ra lý lịch là lợi thế cạnh tranh với khách hàng trong một khu vực với rất nhiều quân nhân tại ngũ và cựu quân nhân. Có một tính năng trong phần mềm Uber cho phép nhận diện những cựu quân nhân như Lewandoske, nhưng khách gọi xe không thấy được điều này. Ông gửi nhiều thư điện tử đến dịch vụ khách hàng của Uber. “Họ trả lời rằng vấn đề đã được giải quyết,” ông nói. “Nó đã không được giải quyết cho đến khi tôi nói.” Dù vậy ông vẫn lái cho Uber. Ông thú nhận rằng Uber khiến ông nhớ đến quân ngũ theo một cách: “Thiết bị định vị của Uber giờ đây đóng vai trò là trung sĩ huấn luyện.”

Chương 10
Tương lai tự hành

Một trong những công việc quan trọng nhất của bất kỳ lãnh đạo doanh nghiệp nào là thấy trước những yếu tố có thể gây gián đoạn quá trình vận hành trơn tru hiện tại. Có thể là những đối thủ mới. Có thể là những phân khúc thị trường mới mà công ty hiện tại không phục vụ. Những thay đổi khó đoán trong thái độ hay hành vi của người tiêu dùng có thể mang tính hủy diệt hoàn toàn. Bất kỳ yếu tố nào kể trên đều có thể phá hủy một doanh nghiệp hay ngành kinh doanh. Nhưng không yếu tố nào có khả năng gây gián đoạn như công nghệ. Sự cách tân có thể biến cả một ngành trở nên lỗi thời. Động cơ đốt trong đã tàn phá toàn diện ngành sản xuất cổ xưa và nó trở thành câu chuyện cảnh báo cho bất kỳ ngành kinh doanh nào không muốn bị phá hủy.

Uber nhanh chóng đe dọa biến taxi thành một ngành cổ lỗ. Công ty khởi nghiệp này đã xây dựng một chiếc bẫy tốt hơn, hoạt động dựa trên máy móc với một chức năng quan trọng hơn là dựa trên con người. Điều này đòi hỏi phải thiết kế một hệ thống đáp ứng chuyến đi ưu việt – một chiếc điện thoại thông minh hỗ trợ GPS ưu việt hơn tổng đài điều xe gắt gỏng bằng vô tuyến – cũng như một mô hình kinh doanh hiệu suất cao hơn. Sau cùng, Uber không đầu tư một đồng nào vào đội xe. Và trong lĩnh vực mà con người là nhân tố quan trọng để chuyển giao dịch vụ, Uber hiếm khi phải quản lý những tài xế tự nguyện của mình.

Vào mùa hè năm 2013, khi doanh nghiệp đang bùng nổ nhanh chóng mới được gần ba năm, Travis Kalanick giáp mặt với một rủi ro có thể gây gián đoạn công việc kinh doanh của Uber: những phương tiện không người lái hay xe tự hành. Phát triển này mang theo tiềm năng thay đổi cuộc chơi lớn đến nỗi nó có thể loại bỏ phạm vi hoạt động vẫn phải phụ thuộc vào con người của Uber. Những phương tiện này sử dụng các thiết bị cảm biến đang phát

triển nhanh chóng và trí thông minh nhân tạo để "nhìn" tất cả những chướng ngại vật và cột chỉ dẫn mà tài xế cần để định hướng. Trên lý thuyết, những phương tiện tự hành sẽ an toàn hơn rất nhiều vì người máy không thể rơi vào tình trạng buồn ngủ hay bị phân tâm. Thực tế đã có một công nghệ tương tự tồn tại trước đó. Trong ngành hàng không, chế độ lái tự động tồn tại trong nhiều thập kỷ đã đóng một vai trò quan trọng trong việc giảm tỷ lệ rơi máy bay. Và tất nhiên, lợi thế khác của người máy là chi phí thấp hơn con người. Uber phải trả 75 xu trên mỗi đô-la kiếm được cho các tài xế con người. Họ rất hay than phiền, thường xuyên lớn tiếng; phải ngừng lại để ăn và thỏa mãn những nhu cầu sinh học; và đôi khi có những phản ứng khiến khách hàng không hài lòng. Công việc kinh doanh của Uber sẽ tốt hơn rất nhiều nếu có thể loại bỏ sự phiền hà đến từ lực lượng này.

Tuy nhiên với Uber, việc triển khai người máy không chỉ là một cơ hội tiết kiệm chi phí. Với những cơ sở hạ tầng toàn cầu đã xây dựng quanh các tài xế con người, phương tiện tự hành là một rủi ro mang tính sống còn. Nếu những công ty khác phát triển công nghệ này trước và đưa ra dịch vụ để cạnh tranh với Uber hoặc cấp phép công nghệ với giá quá cao, Uber có thể bị phá hủy như chính những gì họ đã làm với ngành taxi. Điều này nghe có vẻ kỳ quặc vào năm 2013. Dù vậy, khi đó có một công ty sở hữu tiềm năng đánh bại Uber bằng cách tạo ra một dịch vụ tương tự taxi với những chiếc xe tự hành, dù vẫn chưa hoàn chỉnh lắm. Công ty công nghệ này sở hữu nguồn lực dồi dào, đã xây dựng một trong những hệ thống bản đồ kỹ thuật số tốt nhất thế giới, đó chính là Google. Công ty này đang chuẩn bị bơm một khoản đầu tư lớn vào Uber.

Tuy nhiên, đó vẫn chỉ là những ngày đầu của xe tự hành. Khái niệm này phần lớn chỉ tồn tại trong phòng thí nghiệm của khoa nghiên cứu người máy ở các trường kỹ thuật. Khi Kalanick lần đầu chứng kiến chương trình xe tự hành của Google, ông không có chút ấn tượng nào. Trong thời gian chuẩn bị cho một cuộc họp với CEO của Google Larry Page, Kalanick được mời trải nghiệm chuyến đi với một chiếc xe tự hành của Google, chiếc xe chạy vòng quanh trụ sở của hãng này ở Mountain View, California. Những chuyến đi như vậy đã trở thành một hoạt động then chốt dành cho những người nổi tiếng ghé thăm Google. Nếu đủ quan trọng, bạn sẽ được mời một chuyến đi trên chiếc xe tự hành của Google. Vẻ ngoài của chiếc xe không thu hút được sự chú ý của Kalanick và tất cả những lời hứa hẹn tuyệt vời từ công nghệ xe tự hành táo bạo của Google không khiến ông thấy ấn tượng. "Chiếc xe đó hầu như không hoạt động," ông kể về trải nghiệm của mình. "Lúc hoạt

động, lúc không. Nó vẫn chưa hoàn chỉnh."

Là một người khắt khe nhưng cũng nghiên cứu cẩn thận lịch sử công nghệ, màn trình diễn của Google khiến Kalanick nhớ đến một tiến bộ đột phá mà ông từng chứng kiến trước đó. Một thập kỷ trước, ông được mời tham gia hội đồng thảo luận tại một hội chợ công nghệ phần mềm nhận diện giọng nói. "Trước khi tham gia hội đồng, tôi đã nghiên cứu rất nhiều về công nghệ nhận diện giọng nói," ông nói. "Tôi đến hội chợ và gặp tất cả những công ty sản xuất phần mềm nhận diện giọng nói. Sản phẩm này rất hứa hẹn, nhưng vẫn chưa đến giai đoạn hoàn chỉnh. Đó là năm 2000. Cảm giác của tôi về những chiếc xe tự hành vào năm 2013 cũng vậy. Còn quá sớm." Ông nói rằng ông không nhận ra bất kỳ dấu hiệu nào cho thấy công nghệ của Google có thể ảnh hưởng đến Uber. "Ý tôi là nó thú vị," Kalanick nói. "Nhưng ngày nay mọi thứ phát triển nhanh hơn rất nhiều."

Thực tế, màn trình diễn của Google mang lại ấn tượng đủ để Kalanick bắt đầu tán gẫu với bạn bè và đồng nghiệp về khả năng phát triển nhanh chóng của công nghệ này. Kalanick có một người bạn ở vị thế tốt hơn so với bất kỳ ai khác giúp ông hiểu vì sao Uber cần phải nghiêm túc cân nhắc về những phương tiện tự hành. Đó chính là Sebastian Thrun, chuyên gia người máy người Đức đã phát triển những phương tiện tự hành của Google. Thrun từng là giáo sư ngành người máy học ở Đại học Carnegie Mellon (CMU), ngôi nhà của những nghiên cứu tiến bộ nhất về máy móc và trí tuệ nhân tạo, khi một nhánh nghiên cứu của Lầu Năm Góc bắt đầu cuộc thi để phát triển những chiếc xe không người lái. DARPA Grand Challenge được Cơ quan Dự án Nghiên cứu Cấp cao Bộ Quốc phòng tổ chức nhằm khuyến khích các học giả tìm ra các phương pháp giúp quân đội Hoa Kỳ triển khai lực lượng chiến đấu ít đặt binh lính vào các tình huống hiểm nguy hơn. Năm 2005, giữa cuộc thi lần đầu tiên và lần thứ ba, Thrun đã rời khỏi CMU ở Pittsburgh để chuyển đến Đại học Stanford ở trung tâm Thung lũng Silicon, nơi có khí hậu ấm áp hơn. Nhóm nghiên cứu của ông đã giành chiến thắng trong cuộc thi DARPA, đánh bại nhóm thứ hai đến từ CMU.

Các nhà sáng lập Google thuộc nhóm những nhà công nghệ Thung Lũng Silicon rất yêu thích các cuộc thi kiểu này. Họ thích thú tham dự cuộc thi XPRIZE nhằm xây dựng một tàu vũ trụ được tài trợ tư nhân. (Larry Page ngồi trong hội đồng ủy viên của Tổ chức XPRIZE.) Và họ rất rành lịch sử công nghệ: chính cuộc thi tiền nhiệm của DARPA là ARPA đã tài trợ cho nghiên cứu tạo ra Internet. Do đó, họ rất chú ý đến những giải thưởng khoa học

mang tính đột phá liên quan đến lĩnh vực khoa học máy tính cũng như cơ quan chính quyền tài trợ cho các cuộc thi.

Một vài năm sau DARPA Grand Challenge, Larry Page và Sergey Brin quyết định xây dựng một chiếc xe tự hành dù cho chiếc xe này chẳng mấy liên quan đến sứ mệnh tìm kiếm thông tin của Google. Đó là công nghệ "bay lên cung trăng" mà cả hai muốn hướng tới. Họ thuyết phục Thrun rời khỏi Stanford năm 2010 để xây dựng một nhánh nghiên cứu nội bộ gọi là Google X. Nhóm này sẽ thiết kế những công nghệ đa dạng như thuốc chống lão hóa và máy tính hiển thị trên mắt kính và kính áp tròng. Dự án đầu tiên sẽ là xe tự hành.

Thrun giúp phát triển phần mềm Street View và gửi những chiếc xe được các kỹ sư của Google lái đi khắp những con đường của thành phố để vẽ tất cả mọi thứ từ biển báo đến những rào cản đặt trên đường. Google cũng mua lại một công ty nhỏ là 510 Systems, được thành lập bởi kỹ sư Anthony Levandowski, chuyên nghiên cứu về công nghệ xe tự hành. Nỗ lực của Google là một dự án rủi ro cao kinh điển: một thí nghiệm bí mật dường như ngớ ngẩn mà Google chỉ tiết lộ cho công chúng đủ thông tin để khiến mọi người thích thú.

Tuy nhiên, năm 2013, Thrun rời khỏi Google và sự nghiệp phát triển xe tự hành để bắt đầu một công việc kinh doanh mạo hiểm hoàn toàn mới, công ty giáo dục trực tuyến Udacity. Ông này vẫn giữ vai trò cố vấn của Google trong hai năm, thực chất để bảo đảm rằng ông không tham gia bất kỳ tổ chức phát triển xe tự hành nào khác. Cùng lúc đó, ông và Kalanick thường gặp nhau trong các buổi gặp xã giao, và chủ đề thường xuyên của hai người là xe tự hành. "Travis đặt cho tôi nhiều câu hỏi," Thrun nói. "Anh ấy rất lo lắng về rủi ro mà những chiếc taxi tự hành có thể gây ra cho Uber. Rõ ràng với tôi, Kalanick khá hoang tưởng."

Sự hoang tưởng của Kalanick là rất chính đáng. Trong khi nhiều công ty sản xuất xe đang chơi đùa với ý tưởng thêm tính năng tự lái vào những chiếc xe thông thường, thì Google quyết định việc loại bỏ hoàn toàn tay lái sẽ giúp giảm đáng kể tai nạn giao thông. (Con người kiểm soát trong tình huống khẩn cấp đã phủ định mức độ an toàn có được từ sự tự động hóa.) Không giống những công ty khác, Google không cố giấu giếm ý định của mình. Vào giữa năm 2014, họ tung ra một đoạn phim về xe tự hành khiến mọi người biết rằng dù nhánh đầu tư mạo hiểm của Google đã đầu tư hơn 250 triệu đô-la vào Uber và một trong những quản lý cao cấp của Google đã tham gia hội đồng quản trị Uber, nhưng Uber đã rơi

vào tầm ngắm của Google. Google tuyên bố rằng một ứng dụng của chiếc xe hoàn toàn tự động là ứng dụng trên điện thoại thông minh có thể gọi và định hướng những chiếc taxi không người lái. Đến lúc đó, Travis Kalanick đã thực sự chú ý.

Kalanick bổ nhiệm người quản lý đã thay đổi quy trình phát triển sản phẩm của Uber trở thành cầu nối cho dự án xe tự hành. Jeff Holden, một nhà khoa học máy tính với khuôn mặt khiến mọi người nhớ đến nhân vật Howdy Doody và phong cách nói chuyện nhanh như gió, là một nhân tài hiếm hoi trong giới công nghệ. Ông bắt đầu sự nghiệp ở vai trò phụ tá cho Jeff Bezos, nhà sáng lập Amazon. Holden học ngành khoa học máy tính ở Đại học Illinois và sau đó chuyển đến làm việc ở Phố Wall chứ không phải Thung lũng Silicon. Ông làm việc cho quỹ đầu tư tương hỗ D. E. Shaw, tập trung vào chiến lược giao dịch dựa trên sự hỗ trợ của máy tính. Sếp của ông lúc đó là Bezos, một phù thủy máy tính ở Princeton chỉ lớn hơn Holden vài tuổi.

Khi Bezos rời khỏi D. E. Shaw để khởi nghiệp Amazon, Holden đợi hai năm để theo chân ông vì Bezos hứa không lôi kéo người cũ của công ty.

Holden đã trải qua hai công việc mang lại cho ông lợi thế ở Uber. Đầu tiên, ông xây dựng hệ thống "tối ưu hóa" chuỗi cung ứng của Amazon, một mạng lưới do máy tính điều khiển cực kỳ phức tạp chuyển sản phẩm từ kệ hàng nhà kho đến cửa nhà người tiêu dùng. Sau đó, ông điều hành thứ mà Amazon gọi là ứng dụng người tiêu dùng, tất cả công nghệ cho phép hoạt động mua sắm ở Amazon diễn ra, bao gồm tìm kiếm trên trang, cá nhân hóa, giỏ mua sắm… Holden rời khỏi Amazon năm 2006 để xây dựng một trang mua sắm được Groupon mua lại năm 2011. Groupon, một công ty ở Chicago được định giá hơn 30 tỷ đô-la trong khoảng thời gian ngắn ngủi đã không đủ sáng suốt để ra quyết định bán khi nhận được đề nghị mua lại từ Google. Công ty này đang bắt đầu đi xuống khi Kalanick gọi cho Holden.

Kalanick ghé thăm Holden ở Chicago đầu năm 2014, trước khi Holden bắt đầu công việc ở Uber. Không phải lần đầu tiên Kalanick thiếu chuẩn bị để đối đầu với thời tiết lạnh giá: ông không mang theo áo choàng trong chuyến đi đến vùng Trung Tây này. Holden nhớ lại: "Chúng tôi muốn ra ngoài ăn tối, và tôi nói với anh ấy, 'Anh không thể đi bộ như vậy. Anh sẽ chết cóng trước khi đến được nhà hàng.' Do đó, tôi đưa cho anh ấy một chiếc áo khoác."

Khi đã ở trong phòng ấm áp, Holden và Kalanick thảo luận về những ý tưởng sản phẩm. "Tôi đã tạo ra một danh sách 74 ý tưởng cho Uber, và chúng tôi thảo luận về danh sách này," Holden nói. "Khi đến ý tưởng xe tự hành, tôi nói, 'Hãy dừng lại ở đây vì tôi có một viễn cảnh khá tuyệt về thứ này.'" Holden nói rằng Kalanick đã không suy nghĩ sâu về chủ đề này nhưng ông hiểu xe tự hành là một xu hướng chắc chắn sẽ xảy ra. "Chúng tôi muốn tham gia vào xu hướng này vì nó sẽ xảy ra dù có hay không có chúng tôi," Kalanick nói với Holden. "Tôi nói, 'Tôi hoàn toàn đồng ý với anh. Vấn đề là nó cũng có khả năng gây gián đoạn cho công việc kinh doanh của anh.'" Phát biểu này khiến Kalanick ngạc nhiên. Rốt cuộc thì ông đã không thấy ấn tượng lắm với xe tự hành trong chuyến thăm Google mùa hè trước. Holden nói Kalanick nghĩ xe tự hành chỉ thực sự xuất hiện trong khoảng mười đến mười lăm năm tới. "Tôi nói với anh ấy mọi thứ sẽ đến nhanh hơn mọi người nghĩ và nó sẽ diễn ra theo hướng độc quyền."

Khả năng công nghệ xe tự hành sẽ độc quyền khiến Kalanick cảm thấy choáng váng. "Nó sẽ không phải một liên minh xe tự hành mở cung cấp những phần mềm tự hành tuyệt vời mà bất kỳ ai cũng có thể sử dụng," Holden tranh luận. Ông nói với Kalanick rằng ai tiếp cận được người tiêu dùng, vốn và công nghệ đúng sẽ trở thành "Uber của tương lai". Holden vẫn chưa bắt đầu công việc của mình nhưng đã đưa ra một dự đoán khủng khiếp. "Họ có thể vượt mặt chúng ta và thay thế Uber bằng xe tự hành," Holden nói.

Holden gia nhập Uber vào tháng Hai năm 2014, và cùng một kỹ sư là Matt Sweeney, ông dành sáu tháng đầu tìm kiếm những tài năng ngành khoa học người máy. Họ nghiên cứu các nhóm tham gia một cuộc thi DARPA khác là DARPA Urban Challenge, và sau đó tìm gặp những người này. Ba trung tâm học thuật nổi lên là những mảnh đất săn các nhân tài tiềm năng: MIT, Oxford và Carnegie Mellon – nơi Sebastian Thrun bắt đầu công việc nghiên cứu của mình.

Nhóm Uber tìm thấy vài nhà nghiên cứu từ Carnegie Mellon ở Pittsburgh. Họ đã thành lập một công ty là Carnegie Robotics. Uber âm thầm mua lại công ty này, biến nó thành hạt nhân chính trong nhánh phát triển xe tự hành của họ. Sau đó, những nhân viên ban đầu của Uber ở Pittsburgh liên hệ với một nhóm lớn hơn gồm những nhà nghiên cứu ở Trung tâm Kỹ thuật Người máy Quốc gia (NREC), thuộc viện Khoa học Người máy của Đại học Carnegie Mellon. Tháng Mười hai năm 2014, Uber đã thuê sáu mươi nhà nghiên cứu từ NREC. Holden nói: "Chúng tôi rất tự tin rằng chúng tôi có cơ hội để trở thành đơn vị tiên phong phát triển

công nghệ xe tự hành cho thế giới."

Carnegie Mellon sửng sốt. Uber đã rút ruột trung tâm chính của trường đại học này bằng một đợt thu hút kỹ sư khá hỗn tạp vì trong nhóm kỹ sư chỉ có vài người có kinh nghiệm về ô tô tự hành. Khi tin tức bắt đầu rỏ rỉ, Uber và CMU đồng ý ngồi xuống thỏa thuận. Uber gửi tặng Carnegie Mellon món quà 5,5 triệu đô-la, và cả hai tuyên bố hình thành một "quan hệ đối tác chiến lược." Ngoài việc cấp vốn cho trường này, "quan hệ đối tác" không gì khác ngoài việc công nhận Uber đã xây dựng một trung tâm xe tự hành bằng những nhân tài từ Carnegie Mellon. Uber đã đạt được những gì họ muốn với chi phí thấp nhất. Dù vậy, sự mất mát của CMU lại làm lợi cho thành phố Pittsburgh. Uber giữ những nhà nghiên cứu ở lại thành phố này và khiến Pittsburgh trở thành trung tâm chủ chốt cho dự án xe tự hành của Uber.

Qua năm 2015 và 2016, nhánh nghiên cứu ở Pittsburgh của Uber âm thầm làm việc để cố gắng bắt kịp Google và một vài nhà phát triển công nghệ khác trong đó có Tesla Motors, công ty đã giới thiệu công nghệ hỗ trợ lái trong tất cả những chiếc xe điện của mình. Vào tháng Tám năm 2016, Uber tuyên bố những chiếc xe của họ đã sẵn sàng cho một buổi ra mắt hạn chế ở Pittsburgh và mời giới truyền thông đến một buổi họp báo. Những chiếc xe chưa thực sự tự động mà vẫn cần sự giám sát của con người. Mỗi chiếc xe đều có một kỹ sư Uber ngồi sau tay lái phòng trường hợp có trục trặc xảy ra. Sự kiện này giúp Uber chiếm lĩnh các tiêu đề báo trên toàn cầu vì là công ty đầu tiên triển khai dịch vụ taxi tự hành phục vụ mục tiêu kinh doanh, nhưng cộng đồng khoa học vẫn thể hiện sự hoài nghi. "Tôi nghĩ một phần lý do họ tung ra tin tức về những chiếc taxi tự hành là nhắm đến mục tiêu tiếp thị," Herman Herman, giám đốc NREC, nói với tạp chí điện tử Motherboard. "Về mặt kỹ thuật, tôi không chắc dịch vụ này đã sẵn sàng chưa. Họ vẫn phải có kỹ sư ngồi trên xe. Do đó, từ góc nhìn kỹ thuật, nó vẫn chưa sẵn sàng. Nhưng với những lý do không liên quan đến kỹ thuật, họ cho rằng bắt đầu giới thiệu sản phẩm này sẽ là một ý kiến hay."

Uber cũng chứng minh năng lực thuyết phục quan chức chính quyền địa phương của họ đã giỏi hơn rất nhiều so với những ngày mới khởi nghiệp. Sau khi Uber cho ra mắt những chiếc xe trên đường phố Pittsburgh, Thị trưởng Bill Peduto nói với tờ The Washington Post rằng Kalanick đã thuyết phục thành công ông khi so sánh "Dự án Pittsburgh" của Uber với Dự án Manhattan chế tạo bom nguyên tử trong Thế chiến II. Và vị chính trị gia này cũng nhắc đến những tác động tiêu cực của xe tự hành lên các tài xế.

“Tôi đã ăn tối với anh ấy,” Peduto nói với tờ Post. “Tôi hỏi, ‘Anh có biết nhiều người đang lo lắng về điều này không? Về những chiếc xe không người lái? Nó sẽ khiến mọi người căng thẳng khi nghĩ về việc lái xe ra đường và không có ai trong những chiếc xe xung quanh họ?’” Kalanick và hai kỹ sư khác đáp lại bằng cách đánh lạc hướng. “Họ nói rằng, anh biết không, mọi người nên lo lắng về những thứ như kỹ thuật di truyền – cách biến đổi DNA. Câu chuyện sau đó chuyển sang chủ đề biến đổi di truyền ở Hàn Quốc có thể sinh sản vô tính động vật.” Sau đó, Peduto tấn công Uber, nói với tờ The Pittsburgh Post-Gazette vào đầu năm 2017 rằng Uber không sẵn sàng tuân theo những cam kết với thành phố. “Tôi cần họ dành nhiều sự quan tâm hơn cho các cộng đồng của chúng ta, ở địa phương và quốc tế,” ông nói.

Pittsburgh không phải là nơi duy nhất Kalanick tìm kiếm tài năng. Vào mùa hè năm 2016, ở San Francisco, ông bắt đầu thảo luận với cựu kỹ sư của Google là Anthony Levandowski, doanh nhân sở hữu công ty được Google mua lại và sáp nhập vào chương trình xe tự hành của họ. Levandowski rời khỏi Google năm 2016, và bắt đầu Otto, một công ty phát triển ứng dụng công nghệ xe tự hành vào những chiếc xe tải đường dài. Kalanick nói rằng những cuộc gặp riêng tư với Levandowski – khi cả hai đi dạo cùng nhau dọc đường Market Street ở San Francisco và vòng qua khu vực Embarcadero nổi tiếng đến Cầu Cổng Vàng – trở thành chuyến đi về khoa học. Vào tháng Tám năm 2016, Uber tuyên bố mua lại Otto với giá khoảng 1% giá trị của Uber, hay 680 triệu đô-la vào thời điểm đó, cộng thêm 20% lợi nhuận tương lai từ công việc kinh doanh xe tải của công ty này. Levandowski sẽ chịu trách nhiệm toàn bộ mảng xe tự hành của Uber.

Sự bổ sung có vẻ đầy hứa hẹn này hóa ra lại tạo ra những rắc rối. Vào đầu năm 2017, đơn vị xe tự hành cũ giờ đã đổi tên của Google, Waymo, đâm đơn kiện Levandowski và Uber. Họ buộc tội Levandowski đã tải hàng nghìn tập tin liên quan đến công nghệ của Google trước khi rời khỏi công ty này. Uber coi những cáo buộc của Google là “không có cơ sở”.

Trong khi đó, đối thủ cạnh tranh xuất hiện khắp nơi. Uber đã ký một hợp đồng với Volvo để đưa những chiếc xe của nhà sản xuất Thụy Điển này vào công nghệ xe tự hành của Uber. Những nhà sản xuất khác cũng chú ý đến động thái này. Qua năm 2016, General Motors chiếm một lượng lớn cổ phần trong Lyft và sau đó mua lại Cruise Automation, một công ty phần mềm xe tự hành mới bắt đầu hai năm, với giá 1 tỷ đô-la. Khoản đầu tư cho phép Lyft tiếp tục cạnh tranh trên những thị trường chọn lọc với Uber.

Việc này cũng mang lại cho GM một đối tác có mạng lưới trên toàn quốc để thử nghiệm công nghệ xe tự hành. Google thử nghiệm một dịch vụ ở khu vực Bay Area dựa trên phần mềm bản đồ Waze cho phép tài xế kết nối với khách gọi xe. Thử nghiệm của Google không nhắm đến việc kiếm tiền khi yêu cầu khách gọi xe chỉ thanh toán tiền xăng cho tài xế. Thay vào đó, Google thử nghiệm một mô hình kinh doanh nhắm đến việc cải thiện giá trị của phần mềm điện thoại thông minh, Android, đồng thời cũng trải đường cho dịch vụ taxi tự hành của công ty này.

Ám ảnh lớn nhất với Uber, ít nhất là với tư duy cực kỳ chú trọng đến cạnh tranh của Travis Kalanick, là Tesla và nhà sáng lập công ty này, Elon Musk. Tesla đã thêm một tính năng gây tranh cãi vào những chiếc xe điện của mình gọi là Autopilot, một công nghệ kiểm soát phương tiện cho phép tài xế không cần sử dụng tay để điều khiển bánh lái khi lái xe trên đường cao tốc. Những tin đồn bắt đầu lan truyền rằng Musk muốn nhiều hơn là thị trường xe tự hành. Để phục vụ mục đích dài hơi hơn hướng đến việc tạo ra những sản phẩm không phụ thuộc vào năng lượng hóa thạch – Musk đã bắt đầu công ty năng lượng mặt trời Solar City, công ty đã sáp nhập vào Tesla vào cuối năm 2016 – nhà sáng lập Tesla hứa hẹn sẽ mở một dịch vụ chia sẻ chuyến đi của riêng mình.

Kalanick đã nghe được những tin đồn đó. Khi Apple, công ty được cho rằng đang phát triển một chiếc xe điện, đầu tư 1 tỷ đô-la vào Didi Chuxing, đối thủ của Uber tại Trung Quốc, Kalanick gọi cho Musk để đề xuất một phương án hợp tác chung giữa Uber và Tesla. "Tôi nói, 'Nghe này, chúng ta nên hợp tác,'" trong bối cảnh Apple là mối họa lớn hơn cho Uber so với Tesla. Kalanick nói rằng Musk chê bai ý tưởng dịch vụ chia sẻ xe tự hành và cả ý tưởng xe tự hành. "Elon dành phần lớn thời gian cuộc gọi để thuyết phục tôi rằng ý tưởng đó quá viển vông và không thực tế, rằng tôi nên tập trung bám vào những gì chúng tôi làm tốt nhất, nếu không tôi sẽ làm hỏng mọi thứ. Đó là khi tôi biết Tesla đang cạnh tranh với chúng tôi."

Kalanick thấy Musk đã không thẳng thắn với mình. Cùng lúc ông nói chuyện với Musk, Jeff Holden của Uber cũng "đang trò chuyện với giám đốc công nghệ của Tesla", người nói rằng xe tự hành là ưu tiên hàng đầu của Tesla. Thực tế, chỉ trong vài ngày, Musk đăng tải một kế hoạch toàn diện trong mười năm cho Tesla, chỉ ra chính xác cách ông lên kế hoạch để đối phó với Uber. Trong bản tuyên ngôn đó – cũng thảo luận về kế hoạch thiết kế mái nhà năng lượng mặt trời ở Tesla và chuyển đổi Tesla thành một nhà sản xuất khối lượng lớn – Musk tiết lộ một kế hoạch cho phép những

chủ sở hữu Tesla chia sẻ xe thông qua một ứng dụng điện thoại thông minh. “Bạn cũng có khả năng thêm chiếc xe của mình vào đội xe chia sẻ chỉ bằng cách nhấn một nút trên ứng dụng điện thoại của Tesla và tạo ra thu nhập cho bản thân trong khi bạn đang làm việc hay trong kỳ nghỉ. Điều này sẽ bù đắp đáng kể và đôi khi còn giúp bạn kiếm nhiều hơn chi phí hàng tháng,” Musk viết. Sau đó, ông thêm những dòng đánh trực tiếp vào nỗi sợ của Kalanick: “Ở những thành phố có nhu cầu cao hơn nguồn cung sẵn có từ những chiếc xe do khách hàng sở hữu, Tesla sẽ vận hành đội xe riêng, bảo đảm rằng bạn luôn gọi được xe của chúng tôi dù đang ở đâu.”

Uber đã bắt đầu rất nhanh và giành vị trí dẫn đầu ở thị trường Hoa Kỳ và nhiều thành phố trên thế giới. Tuy nhiên, khi những công ty như GM, Google, Tesla và những công ty khác xuất hiện, vị thế dẫn đầu này chỉ khiến các đối thủ bám đuổi thèm thuồng. Nhưng Uber tiếp tục hành động không ai ngờ tới. Đầu năm 2017, họ ký kết một thỏa thuận không độc quyền với nhà sản xuất xe Đức Daimler cho phép những phương tiện tự hành của công ty này chạy trên “nền tảng” Uber. Daimler biết cách sản xuất xe nhưng không có hệ thống để sắp xếp những chuyến đi. Bước đi này mở ra một chương mới cho chiến lược xe tự hành của Uber. Mặt khác, họ làm việc với Volvo để giúp công ty này phát triển những chiếc xe bằng công nghệ của Uber. Điều này đặt Uber vào vị thế có thể bán phần mềm cho những nhà sản xuất xe khác, một chiến lược tương tự cách tiếp cận của Google. Mặt khác, họ cũng thỏa thuận với Daimler tập trung vào việc khai thác mạng lưới tài xế-hành khách trên toàn cầu của Uber, một lợi thế cho những công ty muốn phát triển xe tự hành nhưng cần một cách để kiếm tiền từ chúng. Uber dường như đang đi nước đôi, một chiến thuật của các công ty lớn.

Chương 11
Bị tấn công ở Trung Quốc

Mùa hè năm 2016, những lãnh đạo của Uber Trung Quốc đã tập trung ở khu nghỉ dưỡng xa xỉ Banyan Tree ở Hàng Châu, một thành phố ven biển gần Thượng Hải có khoảng 10 triệu dân. Có mười tám tổng giám đốc, mỗi người phụ trách một thành phố ở Trung Quốc. Phục trang đơn giản nhưng tinh tế, họ đều trạc ba mươi tuổi và nói tiếng Anh rất thành thạo. Nói cách khác, các quản lý Uber Trung Quốc không khác gì những đồng nghiệp của mình ở trụ sở chính San Francisco, nơi họ đã từng ghé thăm khi tham gia buổi định hướng của Uber.

Tất cả đến để dự một cuộc họp quan trọng với vị CEO người California của một công ty rất Mỹ. Trong vòng hai giờ tại một phòng hội nghị không có cửa sổ của một khách sạn năm sao ở vùng ngoại ô, các tổng giám đốc Uber Trung Quốc tham gia vào cuộc họp hỏi đáp không giới hạn với Travis Kalanick. Chương trình nghị sự bàn về thực trạng của một trong những thị trường giá trị nhất và cũng nhiều vấn đề nhất của Uber. Họ ngồi quanh bốn chiếc bàn xếp thành hình vuông để tất cả có thể đối diện với nhau. Kalanick bắt đầu buổi họp bằng cách yêu cầu mọi người tự giới thiệu một vòng: tên, thành phố và thời gian giữ vị trí tại Uber. Sau khi họ giới thiệu xong, quyền phát biểu quay trở lại vị CEO, ông nói với các quản lý địa phương: "Xin chào. Tôi là Travis. Tôi đã bắt đầu thứ chết tiệt này. Và tôi đã sẵn sàng trả lời những câu hỏi của các bạn."

Tính đến thời điểm này, Uber đã ở Trung Quốc gần ba năm. Công việc kinh doanh vẫn tăng trưởng nhưng thị trường Trung Quốc cũng là một cái hố chôn tiền. Bị kẹt trong cuộc chiến với đối thủ bản địa là Didi Chuxing, Uber Trung Quốc mất 1 tỷ đô-la mỗi năm. Theo luật định và quản lý điều hành doanh nghiệp ở nền kinh tế lớn thứ hai thế giới, công ty San Francisco đã thành lập

Uber Trung Quốc như một nhánh độc lập có trụ sở chính đặt tại Bắc Kinh. Uber làm vậy vì một vài lý do. Nhớ đến thất bại của các công ty Thung lũng Silicon khác khi tấn công vào thị trường Trung Quốc – Google, Facebook và eBay là những ví dụ nổi tiếng và đau đớn – Uber muốn đơn vị đầu tiên của mình ở đó phải Trung Quốc nhất có thể chứ không chỉ là một đơn vị thành viên. Họ cũng không muốn việc thua lỗ ở Trung Quốc – một thị trường cạnh tranh khốc liệt dù Uber có làm tốt thế nào đi nữa – ảnh hưởng đến công việc kinh doanh đang bắt đầu sinh lãi ở Hoa Kỳ và những thị trường khác. Dù Uber sẽ trở thành cổ đông lớn nhất của Uber Trung Quốc, nghĩa là những nhà đầu tư của Uber gián tiếp sở hữu Uber Trung Quốc, nhưng công ty này cũng có những nhà đầu tư riêng bao gồm một vài nhà đầu tư bản địa.

Được chọn một phần nhờ sự gan lì và tính cách sẵn sàng đứng lên chống lại các nhà chức trách, những quản lý Trung Quốc không hề e ngại trước Kalanick. Họ nhanh chóng đưa ra rất nhiều câu hỏi – tất cả đều nhằm thấu hiểu sự cam kết của Kalanick dành cho thị trường Trung Quốc. Những quản lý địa phương muốn biết liệu Uber Trung Quốc có xây dựng nhóm kỹ sư riêng để ngừng phụ thuộc vào San Francisco trong hoạt động sửa lỗi phần mềm không? Kalanick nhìn nhận gì về những luật lệ của Trung Quốc, điều mà Uber và Didi đôi khi tuân theo và không tuân theo? Khi nào Uber sẽ mở rộng việc thử nghiệm UberCommute từ Thành Đô sang những khu vực còn lại của Trung Quốc? Tương tự, khi nào Trung Quốc sẽ tung ra Uber Eats, dịch vụ giao thực phẩm mà Kalanick đã giành được những thành công ban đầu ở sân nhà? Trên hết, họ quan tâm đến cuộc chiến công khai với Didi. Ví dụ, vì sao Kalanick phản đối ý tưởng Uber Trung Quốc áp dụng ứng dụng gọi chuyến đi cho những tài xế taxi, điều đã đóng góp lớn vào doanh thu của Didi?

Chiều sâu và sự không ngừng nghỉ của những câu hỏi có thể xem là một dấu hiệu tốt của một công ty khởi nghiệp sôi nổi. Đây là công ty có những quản lý địa phương không hề ngần ngại thách thức người sếp từ phương xa của mình. Cùng lúc đó, những chủ đề mà các quản lý nêu ra tiết lộ một thực trạng mất ổn định nghiêm trọng trong cuộc đua khốc liệt với Didi. Sự lo lắng của họ cũng tiết lộ một thực tế không mấy dễ chịu: Uber Trung Quốc có thể là một công ty độc lập về mặt pháp lý, nhưng nó được Travis Kalanick quản lý từ San Francisco. Sự thật là, vì không thể tìm ra ứng viên phù hợp để quản lý thị trường Trung Quốc, Kalanick đã tự mình đảm nhận vai trò CEO của Uber Trung Quốc – từ một nơi cách đó gần 10.000 km và 15 múi giờ.

Kalanick, trong ngày thứ năm của chuyến đi kéo dài một tuần đến Trung Quốc, trả lời từng câu hỏi bằng thái độ của một doanh nhân kỳ cựu đã nghe qua tất cả những câu hỏi đó trước đây. An ninh ở các văn phòng Uber Trung Quốc quá lỏng lẻo để tuyển dụng những kỹ sư địa phương dù đó là vấn đề ông hy vọng sẽ được giải quyết. "Cuối cùng, chúng ta sẽ có nhiều kỹ sư ở Bắc Kinh như ở San Francisco, và họ không chỉ làm việc cho thị trường Trung Quốc." Ông hứa hẹn việc ưu tiên phát triển bản đồ, nhằm giúp Uber tìm ra địa điểm đón khách chuẩn xác hơn. Tuân thủ luật pháp Trung Quốc rất phức tạp, và đối thủ Trung Quốc của họ cũng phải đối mặt với tình trạng tương tự, nhưng không đáng lo ngại. Các quan chức Trung Quốc thực thi pháp luật không nhất quán, và cho đến giờ, tăng trưởng của Uber vẫn chưa bị việc này gây ảnh hưởng lớn. (Ví dụ, năm 2014, chính quyền Thượng Hải ra sắc lệnh chia sẻ xe trong giờ cao điểm là bất hợp pháp, và Uber mất phần lớn "nguồn cung", hay các tài xế; đến tuần tiếp theo, sắc lệnh vẫn chưa được thi hành, tất cả những tài xế đều trở lại đường trong khung giờ đó.) Về UberCommute, "chúng ta phải cung cấp dịch vụ này thật tốt ở Thành Đô và sau đó mới triển khai ở những khu vực khác," ông cũng cho biết, việc chỉ thử nghiệm ở một thành phố là cách để tránh né con mắt theo dõi của Didi. Về dịch vụ giao thực phẩm, Kalanick nói rằng Trung Quốc không sẵn sàng cho dịch vụ này. Ở một hội nghị diễn ra vào tuần trước đó, ông đã thảo luận cụ thể và rõ ràng hơn về khả năng tung ra UberEats ở Trung Quốc: "Tôi có một Nguyên Tắc Vàng áp dụng cho thị trường Trung Quốc," ông nói. "Tôi sẽ chỉ mất tiền cho một nhánh kinh doanh vào một thời điểm."

Nhưng chủ đề kết nối tài xế taxi với khách gọi xe – nền tảng kinh doanh của Didi – là việc mà Kalanick không muốn thay đổi. Và cách ông giải thích điều đó với các quản lý Trung Quốc thể hiện cách tiếp cận kinh doanh của Kalanick, cách thế giới quan của ông được hình thành từ những trải nghiệm quá khứ, và quan trọng hơn, Uber gặp nhiều thách thức lớn thế nào tại Trung Quốc.

Kalanick không thích dịch vụ taxi. Mọi thứ về Uber đều đi ngược lại với ngành kinh doanh này. Quan trọng hơn, ông nhận ra hai thách thức song hành dẫn đến sự xơ cứng của ngành taxi: nguồn cung ứng xe cố định (thấp) và giá cố định (cao). "Người tiêu dùng nào sẽ thích một sản phẩm giá cao hơn, chất lượng thấp hơn?" Ông hỏi nhóm quản lý. "Tôi chưa thấy ai như vậy." Chỉ đơn thuần kết nối khách gọi xe với tài xế taxi không mang lại lợi nhuận cho Uber, và Kalanick hiểu rất rõ điều này từ thị trường San Francisco, nơi Uber vẫn đang cung cấp một dịch vụ như vậy. "Chúng ta có 10.000 chuyến taxi một tuần ở San Francisco," ông nói, so với 1,5

triệu chuyến xe của dịch vụ UberX và UberPool. Nói cách khác, những người tiêu dùng đã lên tiếng. “Chúng ta không muốn tham gia vào mảng đó,” ông nói, ngay cả khi những quản lý liên tục quay trở lại chủ đề này. “Nếu các bạn mới làm tổng giám đốc và hỏi những câu hỏi này thì cũng ổn thôi. Nhưng tôi đã làm công việc này trong sáu năm. Chúng ta phải cải thiện việc chở khách đến sân bay chứ không phải cung cấp dịch vụ taxi.”

Hàm ý của những câu hỏi không hẳn hướng đến dịch vụ taxi mà nhắm vào Didi, công ty có quy mô lớn hơn gấp nhiều lần so với Uber Trung Quốc. Didi hoạt động trên 400 thành phố khắp Trung Quốc và huy động được khoảng 7 tỷ đô-la; Uber Trung Quốc chỉ xuất hiện ở 60 thành phố và đã thua lỗ 2 tỷ đô-la. Nói cách khác, vị thế của họ tương tự như Lyft ở Hoa Kỳ. Các quản lý địa phương rất lo lắng và muốn thăm dò quyết tâm của vị CEO. Kalanick động viên họ nhưng sự nhiệt tình của ông có điều kiện. “Miễn sao hiệu suất của chúng ta tốt hơn Didi, tôi sẵn sàng chi nhiều tiền hơn,” ông nói, và nhắc đến thời gian chuyên chở hành khách trung bình so với thời gian chờ. “Nếu tỷ lệ này tệ hơn Didi nhiều, thì khi đó chúng ta có một câu hỏi lớn.” Quan trọng hơn, ông nói rằng một vài nhà đầu tư của Uber đã tự nghiên cứu tình hình tài chính của công ty và nói với ông rằng Didi “hiệu quả hơn” Uber rất nhiều. “Tôi sẽ kiểm tra lại điều đó.” Ông cũng gợi ý rằng có một cách để thua trong tư thế ngẩng cao đầu. “Nếu họ đánh bại chúng ta, chúng ta sẽ nhận huy chương bạc, chiếm vị trí thứ hai.” Điều này ám chỉ rằng vị trí thứ hai nhưng có lãi thì cũng không quá tệ. “Chúng ta có thể chấp nhận vị trí đó. Nhưng chúng ta phải theo đuổi huy chương vàng để chắc chắn nắm được huy chương bạc.”

Chỉ hai năm trước, Uber vẫn chưa theo đuổi huy chương vàng ở Trung Quốc và thậm chí còn chưa xuất hiện trên sân chơi. Tham vọng của Kalanick dành cho Uber đã lan tỏa ra toàn cầu ngay từ thời điểm ban đầu khi công ty này nhanh chóng mở rộng sang những thành phố lớn ở châu Âu, Mỹ Latin, Đông Nam Á và Ấn Độ. Mùa xuân năm 2013, Uber bắt đầu thăm dò ở Trung Quốc và đến tháng Tám, họ đã tiến hành một buổi “giới thiệu mềm” ở Thượng Hải, nghĩa là âm thầm mở dịch vụ và để dịch vụ lan truyền thông qua hình thức truyền miệng. Vào tháng Hai năm 2014, Uber bắt đầu tung ra dịch vụ gọi xe sang trọng ở ba thành phố là Thượng Hải, Quảng Châu và Thâm Quyến. Vào mùa thu năm đó, họ tung ra dịch vụ People’s Uber, phiên bản tương tự như UberX ở Trung Quốc, với những chiếc xe phi thương mại được lái bởi những tài xế không chuyên.

Những hoạt động ban đầu của Uber tại Trung Quốc đều khiêm

tốn hơn rất nhiều so với sự hiếu chiến của công ty này ở những quốc gia khác trên thế giới. Như Kalanick đã nói trong bài phỏng vấn vào tháng Chín năm 2014 tại một hội nghị công nghệ dành cho những công ty khởi nghiệp ở San Francisco, Trung Quốc là một cơ hội khổng lồ chưa được khai phá – và Uber là kẻ dưới cơ. Có 200 thành phố ở Trung Quốc với hơn một tỉ dân. Hai công ty, một được hỗ trợ bởi gã khổng lồ Internet Tencent là Didi, và công ty còn lại được hỗ trợ bởi Alibaba là Kuaidi, đang tham gia một "trận chiến toàn diện." Cả hai công ty đều chi ra những khoản trợ cấp trị giá hàng trăm triệu đô-la mỗi năm. Uber, theo cách nói đầy ao ước của Kalanick, là một người đứng quan sát ngoài cuộc đầy thỏa mãn. "Những gì đang diễn ra ở Trung Quốc thật thú vị và tuyệt vời, đặc biệt hơn, chúng tôi chỉ như gã nhỏ bé quan sát những gì đang diễn ra," ông nói.

Theo như Kalanick tính toán, Uber ở vị trí quan sát trận đấu của người Trung Quốc. Mỗi công ty đều cố gắng lật đổ đối thủ bằng sức mạnh của gã khổng lồ chống lưng đằng sau. Ví dụ, Kuaidi tung ra những dịch vụ chi trả bằng điện thoại Alipay phổ biến của Alibaba như một lợi ích cho khách hàng. Tương tự, Didi cũng tận dụng dịch vụ WeChat của Tencent để xây dựng lợi thế cho mình. Tuy nhiên, cả hai công ty đều tập trung vào thị trường taxi, để lại cho Uber cơ hội theo đuổi chiến lược ở thị trường phi taxi. "Khi là gã nhỏ bé, bạn có thể làm những việc mà gã khổng lồ không thể làm," Kalanick nói, thể hiện sự nhạy cảm kinh doanh của mình dù có chút tiếc nuối vì Uber đã rất lớn ở những thị trường khác. "Hiện giờ, chúng tôi quá nhỏ nên sẽ không chi quá nhiều tiền để tham gia vào cuộc chơi [ở Trung Quốc]. Giờ đây, chúng tôi đang triển khai dịch vụ chia sẻ chuyến đi và tìm cách khiến dịch vụ này vận hành thuận lợi."

Uber không giữ quy mô nhỏ bé đó cũng không duy trì hiệu quả chi phí ở Trung Quốc. Những đối thủ Trung Quốc của công ty này cũng chứng minh rằng họ có khả năng nắm bắt được tin tức về sự tăng trưởng của Uber trên toàn thế giới. Chung tay chống lại Uber trở nên quan trọng hơn việc đấu đánh lẫn nhau. Vào tháng Hai năm 2015, một năm sau khi Uber chính thức tung ra dịch vụ xe sang trọng, Didi và Kuaidi hợp nhất lại, nằm dưới quyền quản lý của nhà sáng lập Didi là Cheng Wei. (Hai công ty chọn ngày Valentine, một sự kiện tiếp thị phổ biến ở Trung Quốc, để tuyên bố thông tin về vụ sáp nhập.) Cheng, người có vị trí đang dần leo cao ở Alibaba, ngay từ đầu đã biết những điều kiện cần để đánh bại Uber. Ông thuê một chuyên gia ngân hàng đầu tư Goldman Sachs là Liu Qing – được người phương Tây biết đến dưới tên Jean Liu – vào vị trí chủ tịch và đại diện phát ngôn quốc tế. Là con gái

của tỷ phú sáng lập công ty sản xuất máy tính Lenovo và nói thành thạo tiếng Anh, Liu trở thành người liên hệ của Cheng với Phố Wall và giới truyền thông phương Tây, hai nhân tố chính để đánh trả Uber.

Bất chấp sự khác biệt về di sản, tính dân tộc và sản phẩm cốt lõi, Didi và Uber rất tương đồng. Cả hai được điều hành bởi những doanh nhân đầy nhiệt huyết (trong trường hợp của Didi là Cheng) và đều rất mới trong vai trò quản lý cấp cao của những tổ chức lớn. Cũng như Uber, cái tên Didi không mang ý nghĩa gì ngoài việc gợi lên âm thanh thông báo thông điệp mới thường thấy trên điện thoại thông minh. (Chuxing, từ Cheng thêm vào sau khi bỏ tên của đối tác sáp nhập Kuaidi, có nghĩa là "vận tải".) Cũng như Uber, Didi chơi đùa với những dịch vụ phụ trợ nhằm cải thiện công việc kinh doanh của họ. Didi tung ra dịch vụ Test Drive, cho phép khách gọi xe lựa chọn những mẫu xe nhất định mà họ đang muốn mua. Và giống như Lyft, Didi cho phép trả tiền boa, món tiền yêu thích của các tài xế. Nhận ra thực tế Baidu trở thành công cụ tìm kiếm Internet lớn nhất Trung Quốc không phải vì tốt nhất, mà vì chính sách của chính quyền đã khiến Google gặp quá nhiều khó khăn khi hoạt động ở nước này, Didi khẳng định sẽ giành chiến thắng bằng cách đối đầu trực tiếp chứ không nhờ vào sự thiên vị của chính quyền.

Bài thuyết trình kinh doanh của Didi nhấn mạnh lợi thế của công ty này ở Trung Quốc tương tự như những gì Uber sở hữu ở Hoa Kỳ: hiệu quả theo quy mô, nhiều tài xế hơn, và nhiều dịch vụ bên dưới một nền tảng duy nhất. Cũng như Uber, Didi tận dụng quy mô để thử nghiệm những dịch vụ từ chia sẻ xe ô tô đến xe buýt. "Chúng tôi chơi chạy vượt rào," Liu nói khi nhắc đến những trở ngại lớn mà công ty này phải đối mặt. "Trung Quốc là thị trường chúng tôi hiểu rõ nhất. Đó là quê nhà của chúng tôi," cô nói.

Có lẽ nỗ lực phòng thủ thông minh nhất của Didi là tấn công Uber ngay chính ở sân nhà của công ty này. Vào tháng Chín năm 2015, Didi đầu tư 100 triệu đô-la vào đối thủ Lyft của Uber. Hai tháng sau, công ty này công bố quan hệ hợp tác với hai đối thủ khác của Uber là Ola ở Ấn Độ và GrabTaxi ở Đông Nam Á. Nhóm công ty do Didi dẫn đầu nhanh chóng được giới truyền thông mô tả như một "liên minh chống lại Uber", và liên minh này hứa hẹn tích hợp nền tảng của nhau để người dùng có thể sử dụng xuyên suốt nhiều vùng địa lý. (Khả năng sử dụng Uber khi du lịch quốc tế là một lợi thế lớn của công ty này.) Didi công khai so sánh nỗ lực này với các thỏa thuận chia sẻ mã bay của các hãng hàng không: mang lại sự tiện lợi cho khách hàng hơn là cố gắng làm suy yếu Uber.

“Chúng tôi sử dụng từ ‘đối tác’ chứ không phải liên minh,” Jean Liu nói khi được hỏi về mục đích của công ty này. Những hoạt động này rất tốt nhưng không phải mục tiêu chính của Didi. Didi và Uber đều biết rằng số tiền đầu tư vào Lyft làm gia tăng chi phí của Uber ở Hoa Kỳ và làm nhụt chí công ty này ở thị trường Trung Quốc. Ở Didi, Uber đã gặp một đối thủ khởi nghiệp sẵn sàng đáp trả ở quy mô lớn và bám đuổi cuộc chơi lâu dài. Như Wang Gang, nhà đầu tư và đồng sáng lập Didi, sau đó chia sẻ với Bloomberg Businessweek: “Mục đích của họ không phải triệt hạ lẫn nhau. Tất cả đều cố gắng giành quyền để dàn xếp trong tương lai.”

Cuộc chơi giữa Uber và Didi lên đến đỉnh điểm vào tháng Năm năm 2016, khi Didi nhận được khoản đầu tư 1 tỷ đô-la từ Apple, công ty điện thoại thông minh và máy tính với quy mô khổng lồ ở Trung Quốc và có vô vàn lý do để kết bạn ở đây. Bước đi của Apple khiến Kalanick sửng sốt. Ông đã gặp nhiều quản lý cao cấp của Apple không lâu trước khi hai công ty tuyên bố thương vụ này – và Apple không hề để lộ dấu hiệu nào cho thấy bước đi đó. Cùng lúc ấy, báo cáo về các khoản lỗ của Uber Trung Quốc lộ ra, cho thấy Uber đã mất 1 tỷ đô-la trong hai năm đầu vận hành kinh doanh. Trong cuộc họp tháng Sáu ở Hàng Châu, Kalanick nói với những quản lý Trung Quốc rằng Uber có hai con đường để giành chiến thắng: trở nên hiệu quả hơn Didi hoặc chờ Didi hết tiền. Cả hai viễn cảnh đều không khả dĩ.

Đến mùa hè năm 2016, Trung Quốc đã trở thành nỗi ám ảnh của Kalanick. Trong vai trò quyền CEO của Uber Trung Quốc, ông thường kết thúc ngày làm việc ở San Francisco vào buổi đêm, sau khi nói chuyện điện thoại với những quản lý ở Bắc Kinh. Tháng Sáu đó, Diễn đàn Kinh tế Thế giới mời Kalanick ngồi ghế đồng chủ tọa cuộc họp New Champions ở Thiên Tân, một thành phố biển gần Bắc Kinh. Mục đích của hội nghị này nhằm vinh danh những lãnh đạo doanh nghiệp mới nổi được biết đến dưới tên gọi không chính thức là “Davos Mùa hè”. Hội nghị này gợi lên nhiều ký ức trong Kalanick. Gần một thập kỷ trước, ông đã được mời đến Davos và trải qua nhiều cảm xúc khi lần đầu tiếp xúc với lãnh đạo các quốc gia. “Tôi nhớ mình đã từng lê bước khó khăn dưới trời tuyết với tổng thống Kenya, điều đó khá tuyệt,” ông nhớ lại. Giờ đây, ở Thiên Tân, ông cùng một nhóm lãnh đạo doanh nghiệp sẽ gặp Thủ tướng Lý Khắc Cường, nổi tiếng là nhà kỹ trị nhạy bén và ủng hộ tinh thần doanh nhân.

Kalanick là người ủng hộ Trung Quốc và lãnh đạo chính quyền của quốc gia này. Trong khi mọi người nhìn thấy một đế chế độc tài, ông lại thấy những người thực dụng chấp nhận “đáp án tốt

nhất để giành chiến thắng". Đó cũng là hình ảnh của ông khi điều hành Uber, giải pháp tốt sẽ chiến thắng trước cảm xúc. Kalanick biết sự thực rằng Uber đang dần thua ở thị trường Trung Quốc, và ngay cả khi ông đang thảo luận công khai về những tham vọng của Uber và trò chuyện riêng với những quản lý địa phương về các hoạt động điều hành, chuyên gia thỏa thuận thương vụ hàng đầu của ông – Emil Michael, đã bắt đầu thương thảo các điều khoản hòa bình với Didi, những điều khoản về sự đầu hàng của Uber. Mặc dù vậy, ông vẫn xuất hiện đều đặn. Rốt cuộc, các thương vụ vẫn đôi khi thất bại. Trong khi Kalanick đến Hàng Châu để gặp những tổng giám đốc khu vực, các quản lý của ông thảo luận về chức danh trên danh thiếp của Kalanick ở Trung Quốc. Cuối cùng họ quyết định chức danh "người tiên phong-triết gia-chiến binh."

Dù vậy, Kalanick biết đó là thời điểm để rời bỏ. Vào ngày 1 tháng Tám, Uber tuyên bố bán lại doanh nghiệp tại Trung Quốc của mình cho Didi để đổi lại 17,7% cổ phần ở công ty Trung Quốc này. Dù kinh doanh thất bại, điều khoản này lại có lợi cho Uber. Họ đã đầu tư khoảng 2 tỷ đô-la vào Trung Quốc – số tiền thua lỗ trong quá trình hoạt động – và rút lui với một khoản đầu tư vào Didi với giá trị khoảng 6 tỷ đô-la. Didi cũng đầu tư 1 tỷ đô-la vào những hoạt động toàn cầu của Uber, và mỗi công ty sẽ chiếm những chiếc ghế không có quyền biểu quyết trong hội đồng quản trị của nhau. Trong một bài viết trên blog, Kalanick thừa nhận Trung Quốc là một thị trường quá lớn để cố gắng chinh phục. "Tuy nhiên," ông viết, trích dẫn một câu nói nổi tiếng, "là một doanh nhân, tôi biết rằng thành công đến từ việc lắng nghe lý trí và đi theo tiếng nói của trái tim." Để cả hai công ty có lời, Uber phải bỏ cuộc, ông lý luận.

Và như vậy, cũng như những quan chức và chính trị gia Trung Quốc mà Kalanick rất ngưỡng mộ, ông đã ra một quyết định thực tế để nhận tiền và chấp nhận thất bại. Hóa ra, "huy chương bạc" không phải là trở thành một Avis Trung Quốc, đứng sau Hertz là Didi. Không có huy chương vàng, Kalanick chấp nhận thất bại trong tư thế ngẩng cao đầu. Ông dàn xếp một khoản đầu tư tài chính vào thị trường Trung Quốc và hy vọng đối thủ đáng sợ đó sẽ không giở trò tinh quái với mình.

Chương 12
Đi dạo qua San Francisco

Một buổi chiều muộn giữa tháng Bảy năm 2016, tôi đến trụ sở Uber ở San Francisco để tham dự một buổi phỏng vấn hứa hẹn sẽ kéo dài với Travis Kalanick. Tôi được báo trước sẽ có hai tiếng đồng hồ để trò chuyện. Cuộc gặp công việc vào lúc 7 giờ 30 tối khá bất thường với tôi, nhưng lại rất bình thường với Kalanick và những người như ông. Trong một thế giới không xoay quanh những công ty khởi nghiệp, đột phá và cách tân, hay điều mà tôi thích gọi là nền kinh tế "thực", những buổi tối thường được dành cho gia đình hoặc các bữa ăn bàn công việc tại một nhà hàng đắt tiền. Nhưng với những doanh nhân nổi tiếng của San Francisco, 7 giờ 30 tối mới chỉ khởi đầu một buổi làm việc nữa. Cuộc sống lập trình viên gắn liền với những đêm thức khuya và dậy muộn vào sáng hôm sau. Với Kalanick, thời điểm kết thúc ngày làm việc của những người khác là lúc ông bắt đầu những cuộc trò chuyện dài, để ngẫm nghĩ lại – nhưng vẫn hướng đến công việc.

Tôi hơi bất ngờ khi chỉ thấy một vài người xuất hiện trong văn phòng vì những nhân viên của Uber có xu hướng làm việc nhiều giờ. Giờ đang là giữa mùa hè, có lẽ những nhân viên trẻ đã ra ngoài để tận hưởng thời gian riêng của mình. Nhưng cũng có thể họ đã mềm nhũn, mệt mỏi vì năm năm lao động với cường độ cao. Bản thân Kalanick đã thiết lập nhịp độ đó. Chỉ còn vài ngày nữa là đến sinh nhật bốn mươi tuổi, Kalanick vẫn giữ nguyên phong độ đầy sinh lực của một doanh nhân trẻ. Qua nhiều năm, ông chỉ hẹn hò với một người bạn gái nhưng vẫn kiên quyết chưa kết hôn. Vài năm trở lại đây, ông hẹn hò với Gabi Holzwarth, một nghệ sĩ vĩ cầm đồng thời là nhân viên bán thời gian của một công ty công nghệ. Cô nhỏ hơn Kalanick khoảng mười lăm tuổi. Rất nhiều người bạn mô tả Kalanick là người hiếm khi ra ngoài khi không làm việc và dành rất nhiều thời gian cho Uber so với bất kỳ mối

quan hệ nào khác. Chỉ trong vài tuần, nhiều tờ báo sẽ tiết lộ rằng Kalanick và Holzwarth đã chia tay. Cô sẽ nhanh chóng xóa những tấm hình của Kalanick khỏi trang Facebook được chia sẻ rộng rãi của mình.

Đêm nay, chắc chắn Kalanick sẽ làm việc. Ông đến bàn làm việc của mình nơi tôi đang đợi, chỉ trễ vài phút so với thời gian đã hẹn. Ông ngồi ở một góc riêng trong phòng, vài bộ quần áo treo bên cạnh chiếc bảng tiến độ xây dựng trụ sở mới của Uber ở khu Mission Bay, đối diện nơi đội bóng rổ Golden State Warriors đang xây dựng một sân vận động mới. Trụ sở này sẽ được khai trương vào năm 2018. Nhưng nơi Kalanick ngồi chỉ là một chiếc bàn trong góc ở tầng bốn trụ sở công ty, không có gì xa xỉ hay sang trọng cả.

Sau một năm nghiên cứu về Kalanick, về những công ty cũ của ông và Uber, tôi biết đủ nhiều để hành xử linh hoạt: Kalanick thích xử sự thoải mái để ít ảnh hưởng đến bầu không khí tự nhiên. Chúng tôi chưa thảo luận trước về nội dung phỏng vấn ngoại trừ việc tiếp tục nói về sự nghiệp của ông, chủ đề mà chúng tôi đã bắt đầu một tháng trước khi đến Trung Quốc. Ông nói có vài thứ muốn cho tôi xem trước khi bắt đầu nói chuyện nếu tôi sẵn sàng chấp nhận một đề xuất bất thường. “Nghe này, anh có hai lựa chọn,” Kalanick nói sau khi chào tôi. “Chúng ta có thể đi vào căn phòng kia,” ông chỉ vào một phòng họp gần đó, một trong rất nhiều phòng họp ở Uber được sử dụng cho những cuộc họp cá nhân, “và tôi sẽ liên tục đi qua đi lại suốt thời gian trò chuyện. Hay chúng ta có thể cùng nhau đi dạo.”

Tôi hiểu nên để Travis là chính mình thay vì cố gắng moi thông tin từ một đối tượng bị gượng ép, tôi chọn đi dạo.

Vì chúng tôi lấy áo khoác – đêm tháng Bảy ở San Francisco gió có thể rất mạnh – tôi cho rằng đi bộ nghĩa là rời khỏi tòa nhà. Và chúng tôi sẽ làm vậy. Nhưng Kalanick muốn đưa tôi đi tham quan một vòng văn phòng Uber. Cũng như những CEO thực tế trước ông, Kalanick xem văn phòng Uber không phải là nơi phản ánh những giá trị và tham vọng của công ty, mà là một phần mở rộng của tính cách bản thân. Steve Jobs cũng vậy. Sáu tháng trước khi qua đời, Jobs ngồi xuống chiếc ghế cạnh tôi trong phòng khách của công ty ở Palo Alto và tự hào cho tôi xem một cuốn sách với những bản vẽ kiến trúc khu làm việc mới của Apple mà ông không thể sống để chứng kiến ngày hoàn thành. Những tháng sau đó, Jobs tự mình làm việc với một chuyên gia trồng cây để chọn ra những cây mơ cho dự án. Kalanick – trẻ hơn Jobs vài tuổi vào thời

điểm ông quay trở về Apple lần thứ hai và cũng là lần cuối cùng – nói rằng hiểu không gian làm việc của Uber cũng chính là hiểu bản thân Uber. Rõ ràng, hiểu được Uber là mấu chốt để hiểu được bản chất thật của Travis Kalanick.

"Anh biết một thành phố được xây dựng từ đầu thì sẽ như thế nào rồi chứ?" Kalanick hỏi. "Đâu đâu cũng hàng lối chỉnh tề. Chúng tôi cũng giống như một thành phố được xây dựng. Vì thế sẽ có hàng lối chỉnh tề. Chúng tôi có năm cột trụ thương hiệu: tiếp đất, dân túy, truyền cảm hứng, phát triển cao, và tao nhã. Đó là tính cách thương hiệu của Uber." Chúng tôi đang đứng gần bàn làm việc của ông nhìn ra trung tâm đầu não các văn phòng của Uber, vốn là những dãy bàn nối đuôi nhau mà bất cứ khách tham quan nào cũng sẽ thấy sau khi đi qua cổng an ninh và tiến vào nơi những nhân viên kiểm soát hoạt động toàn cầu của Uber làm việc. Khi Kalanick nhắc lại "những cột trụ" thương hiệu này – tiếp đất, dân túy, truyền cảm hứng, phát triển cao, và tao nhã – tôi gật đầu công nhận. Nhưng tôi chưa bao giờ hoàn toàn hiểu chúng nghĩa là gì. Tất cả đều khá ủy mị và mơ hồ, dù Kalanick có giải thích nghiêm túc thế nào đi nữa. Với từ "tiếp đất", ý của ông, một cách khái quát, là thực tế. Mà Uber thì thực tế đến tột cùng rồi: họ sử dụng công nghệ để di chuyển con người từ nơi này đến nơi khác. Tuy nhiên, khái niệm này lại mang một ý nghĩa mới khi được sử dụng bởi con trai của một kỹ sư công trình công cộng, từng say sưa với những cuốn sách khoa học viễn tưởng khi còn trẻ như rất nhiều kỹ sư tương lai khác. "Tiếp đất giống như là sắc điệu," Kalanick nói. "Nó giống như những đường thẳng chức năng, tất cả mọi thứ. Mọi phòng họp đều được đặt tên theo các thành phố. Chúng được sắp xếp theo thứ tự bảng chữ cái. Rất thực tế."

Để ví dụ cho bản chất "tao nhã" của Uber, Kalanick chỉ lên trần nhà hoàn toàn tiêu âm trong một phòng họp. Là người yêu thích sự tĩnh lặng đến kỳ quặc – "tôi không thích âm thanh. Tôi không thể làm việc tốt khi quá ồn ào" – ông tự hào giới thiệu về K-13, vật liệu xây dựng tòa nhà đã làm được điều đó. "Nó được thiết kế để nếu có tám trăm người xuất hiện ở đây, kỹ thuật tiêu âm vang sẽ khiến căn phòng được yên tĩnh. Vì thế, tôi có thể nói nhỏ," ông hạ giọng xuống mức gần như thì thầm, "và anh vẫn có thể nghe thấy."

Gần đó là một hành lang nằm giữa các bàn làm việc và một bức tường trong nhà. Kalanick bảo tôi nhìn xuống mặt sàn bê-tông khắc những họa tiết phức tạp với những đường giao nhau. "Đây là mạng lưới San Francisco được in chồng lên nhau nhiều lần. Tôi gọi nó là con đường." Đây là nơi ông thường đi đi lại lại trong

những giờ làm việc, thường là vừa đi vừa nói chuyện điện thoại. “Ban ngày, tôi sẽ ở đây,” ông nói. “Tôi đi bộ khoảng 80 km một tuần.” Điều này còn mang tính “tiếp đất” hơn – theo nghĩa đen là tiếp xúc với mặt đất, nhưng nó cũng thể hiện cho áp lực, mỏi mệt khi quản lý Uber. Nhưng sự vinh danh này đối với thành phố quê hương của Uber cũng rất “tao nhã”, một biểu tượng cho khát vọng cao cả của Uber là cải thiện chất lượng cuộc sống ở các thành phố.

Tôi đã đọc về việc ông rất sẵn lòng cống hiến những giờ làm việc thầm lặng cho những công việc vụn vặt. Ví dụ, ông dành ra nhiều giờ giải thích cho tạp chí Wired về quá trình thiết kế lại logo của Uber vào thời điểm công ty này đang bị bao vây bởi những cuộc khủng hoảng dường như ngày càng nghiêm trọng hơn. Tuy nhiên, bản thân tôi chưa từng chứng kiến Kalanick sẵn lòng đi sâu vào những chi tiết – cũng như để tâm đến những khía cạnh dường như thầm lặng và không quá quan trọng của một doanh nghiệp có những đòi hỏi khắt khe.

Chuyến tham quan tiếp tục quanh tầng bốn. Kalanick cho tôi xem phòng họp “New York” nơi Uber đàm phán thương vụ gây quỹ 1,2 tỷ đô-la, chỉ trước khi công ty này chuyển đến văn phòng ở đường Market. “Thương vụ tỷ đô đầu tiên khiến mọi người như muốn nổ tung,” ông thốt lên đầy tự hào. Chúng tôi đi thang máy đến tầng mười một, tầng làm việc được Kalanick thiết kế theo phong cách giản dị, một nơi phỏng theo môi trường làm việc của doanh nhân, với tường thạch cao và những chiếc bàn nhỏ hơn kích cỡ thông thường. “Khi là một doanh nhân, ít nhất 90% doanh nhân không phải Mark Zuckerberg, bạn phải trải qua những giai đoạn khó khăn,” ông nói. “Do đó, tôi gọi nơi này là hang động, vì khi đi qua những giai đoạn khó khăn, bạn ở trong bóng tối, bạn thực sự ở nơi tối tăm. Đó là một phép ẩn dụ.” Tôi hỏi liệu những chiếc bàn nhỏ ở đây có theo phong cách của Jeff Bezos không. Bezos đã yêu cầu những chiếc bàn ở Amazon phải được đóng từ những cánh cửa, một việc thường thấy trong thời kỳ đầu của gã khổng lồ. Kalanick trả lời: “Không phải. Đây là phong cách của chính tôi. Như tôi đã trải nghiệm việc trở thành doanh nhân như thế nào.”

Tầng năm là khu vực các phòng họp đặt tên theo những cuốn sách khoa học viễn tưởng. Kalanick am hiểu về khoa học viễn tưởng theo cách một người hâm mộ Nội Chiến biết rõ về những trận đánh quan trọng. Một khu được đặt tên theo loạt tác phẩm Foundation của Isaac Asimov, một khu khác đặt tên theo tiểu thuyết Người về từ sao Hỏa, khu thứ ba đặt theo cuốn Trò chơi của Ender. Kalanick giải thích: “Đó là cuốn sách về một cậu bé được quân đội huấn luyện để chơi trò chơi điện tử, những trò chơi thực

sự phức tạp. Nhưng cuối cùng cậu nhận ra trò chơi mình tham gia thực sự là một cuộc chiến." Kalanick đặt tên theo chủ đề khoa học viễn tưởng thể hiện ý nghĩ hướng về tương lai. Uber là một công ty ám ảnh về tương lai. Khu trung tâm như thể mô phỏng theo một quảng trường Ý. Các hành lang dẫn đến khu vực này được thiết kế rất rối rắm. Trong thế giới quan của Kalanick, bất định hướng là tốt. "Do đó, nếu anh là người ở đây, anh sẽ biết rõ mọi nơi," ông nói. Đây là lối giải thích theo chủ nghĩa dân túy của Kalanick. "Nếu là khách, anh sẽ đi lạc. Do đó, ta có thể phân biệt ai là người ở đây và ai là khách." Chúng tôi không thảo luận về trụ cột thương hiệu "truyền cảm hứng". Có lẽ với Kalanick, tất cả phong cách và sự kỳ quặc trong trụ sở Uber đều tràn đầy cảm hứng. Tôi chưa hiểu cách những trận chiến trò chơi điện tử, trần nhà K-13 và khu vực mang phong cách quảng trường Ý ăn khớp với nhau thế nào ở Uber. Nhưng có lẽ một vài điều không thực sự cần được hiểu.

Khi rời khỏi tòa nhà, chúng tôi đi ngang qua bàn làm việc của Kalanick đến cửa ra bí mật và cầu thang dẫn thẳng xuống góc phố gần lối vào văn phòng Uber. Theo kế hoạch của Kalanick, chúng tôi sẽ đi dọc xuống đường Market, con đường lớn cắt ngang qua khu trung tâm San Francisco rồi đến khu Embarcadero dọc bờ sông. Từ đó, chúng tôi tiếp tục đi qua Bến Ngư Phủ đông đúc du khách và hướng đến Cầu Cổng Vàng. Bóng nắng hoàng hôn vẫn rực rỡ, nhưng nhiệt độ đang dần hạ xuống. Là một người Los Angeles đặc trưng, Kalanick không thể chịu nổi thời tiết này. "Đây là điều khó chịu nhất với một người Los Angeles," ông nói. "Đó là lý do đôi khi tôi nghỉ cuối tuần ở L.A., chỉ để được ở gần biển."

Kalanick đang trong trạng thái hồi tưởng, và khi chúng tôi dạo bước trên đường, ông nói đủ thứ chuyện. Ví dụ, tôi nhận xét gần đây rất ít khi nghe nói đến Square, công ty thanh toán trực tuyến đặt văn phòng cùng tòa nhà với Uber, được quản lý bởi người sáng lập Twitter là Jack Dorsey. Dù Uber là công ty cổ phần nội bộ và Square đã niêm yết đại chúng, nhưng Square rõ ràng khiêm tốn hơn. Kalanick đăm chiêu: "Chúng tôi không thực sự xa xỉ như vậy." Chúng tôi bắt đầu nói về quá khứ kinh doanh của Kalanick, bao gồm chuyến hành trình gây quỹ đầy vô vọng ở Red Swoosh. Khi chúng tôi đi dọc đường Market đôi khi vắng vẻ nhưng phần lớn thời gian luôn nhộn nhịp, Kalanick nói về văn phòng cũ của Red Swoosh và một quán ăn tối nơi đội kỹ thuật nhỏ bé của ông thường gặp gỡ. Một chiếc xe cứu hỏa hú còi lướt qua. Kalanick vẫn tiếp tục câu chuyện.

Khi chúng tôi đến Embarcadero, con đường chạy dọc bờ sông nằm

giữa Cầu Bay và Cầu Cổng Vàng, trời đã bắt đầu nhá nhem. Trong hành trình kể chuyện của chúng tôi, Kalanick đang nhắc đến những ngày đầu của Uber và mô tả về những vòng gây quỹ nhỏ mà công ty này đã trải qua. Tôi hỏi liệu có ai nhận ra ông không. Ông nói chuyện đó ít khả năng xảy ra nếu chúng tôi vẫn tiếp tục nói chuyện ở ngoài đường. Chúng tôi thảo luận rất chi tiết về cách Kalanick giám sát hoạt động gây quỹ sau đó của Uber, bao gồm những vòng gây quỹ đưa công ty lên mức định giá thị trường tư nhân gần 70 tỷ đô-la.

Khi đi hết con đường qua Bến Ngư Phủ, để né tránh những du khách đến từ khắp nơi trên thế giới, chúng tôi vào một cửa hàng In-N-Out Burger thuộc chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh béo ngậy từ Nam California và là cửa hàng yêu thích của Kalanick. Cho đến giờ, chúng tôi đã thảo luận về xe tự hành và Kalanick nói rằng có những bước tiến quan trọng sắp tới mà ông chưa thể tiết lộ. Ông nói rằng chuyến đi bộ dài 8 km này, bao gồm việc ghé qua cửa hàng In-N-Out Burger, trở thành thói quen thường xuyên vào các buổi tối mùa hè và ông thường đi với một người mà ông không tiết lộ. Sau đó, tôi biết đối tác đi dạo của ông là Anthony Levandowski, cựu kỹ sư xe tự hành của Google đồng thời sáng lập công ty xe tải tự hành Otto. Uber sẽ mua Otto chỉ vài tuần sau chuyến đi dạo của chúng tôi, và Kalanick nói ông tận dụng khoảng thời gian với Levandowski để thấu hiểu công nghệ và tầm nhìn kinh doanh dành cho những chiếc xe tự hành.

Đã dành quá nhiều thời gian thảo luận về những năm tháng theo đuổi kinh doanh của Kalanick, tôi muốn biết góc nhìn của ông về một Uber đã trở nên to lớn và uy tín hơn. Câu trả lời cho thấy ông không ngần ngại suy nghĩ về Uber theo cách đó. Giờ ông không thể biết tất cả mọi người ở công ty nữa, nhưng vẫn thực hiện những cuộc phỏng vấn kéo dài hàng giờ đồng hồ với những ứng viên quan trọng, việc ông đã làm khi công ty ở quy mô nhỏ hơn. Kalanick giải thích ông thích mô phỏng một tình huống giả định rằng ông đang làm việc với họ trước khi thực sự tuyển vào công ty. Tôi hỏi liệu ông có thích điều hành một công ty lớn không. “Cách tôi làm không mang lại cảm giác to lớn,” Kalanick nói bằng phép chuyển ngữ yêu thích của mình: rằng ông đón nhận mỗi ngày như một chuỗi những vấn đề cần phải được giải quyết. Ông nghĩ về bản thân mình như một chuyên gia giải quyết vấn đề hơn là một CEO.

Sự to lớn rõ ràng rất đáng sợ, đặc biệt cho một doanh nhân chưa từng lèo lái một công ty lớn trước đây. “Anh sẽ không ngừng muốn công ty có cảm giác nhỏ bé,” ông nói. “Anh cần xây dựng

những cơ chế và giá trị văn hóa để cảm thấy nhỏ bé nhất có thể. Đó là cách để bạn luôn đổi mới và nhanh nhẹn. Nhưng cách anh làm điều đó ở những quy mô khác nhau sẽ rất khác nhau. Khi ở quy mô cực kỳ nhỏ, bạn sẽ tiến rất nhanh nhờ kiến thức thô sơ. Nhưng nếu áp dụng cách làm này ở quy mô lớn, mọi thứ sẽ rất hỗn độn và bạn thực sự đi rất chậm. Do đó, bạn phải liên tục tìm kiếm ranh giới giữa trật tự và hỗn độn."

Tôi hỏi liệu ông có suy nghĩ về biến chuyển mà tất cả những công ty đang trưởng thành đều phải trải qua, khi công ty bắt đầu xuất hiện các nhân tố mới chứ không chỉ bao gồm những người trẻ tuổi, độc thân không phải bận tâm điều gì ngoài công việc. "Tôi gọi đó là vạch đỏ," ông nói. "Anh có thể lái xe thật nhanh, nhưng luôn tồn tại một vạch đỏ. Và mọi người đều có vạch đỏ riêng của mình. Anh có thể chạm vào vạch đỏ đó để kiểm tra năng suất của cỗ máy. Anh có thể thấy mình thực sự đang sở hữu nhiều thứ hơn kỳ vọng. Nhưng anh không thể giẫm lên vạch đỏ quá lâu. Và mỗi người đều có vạch đỏ của riêng mình." Ông chỉ ra rằng có nhiều "đứa trẻ Uber" và các phụ huynh có xu hướng làm việc hiệu quả hơn so với những người không có con cái và ít bị ràng buộc thời gian hơn. Dù vậy, có những giới hạn trong tham vọng của Kalanick nhằm mang lại sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cho nhân viên. "Nếu ai có năng suất cao hơn, họ sẽ đi lên nhanh hơn. Chỉ là vậy, không có cách nào khác."

Sau hơn ba giờ đi bộ, trời đã trở lạnh và tối. Tôi bỗng nhớ ra trong khi chúng tôi trò chuyện, Donald Trump đang tham dự lễ bổ nhiệm tại Đại hội Đảng Cộng hòa ở Cleveland. Khi Kalanick và tôi thảo luận về quá khứ, hiện tại và tương lai của Uber, Trump đang nói với các khán giả toàn quốc rằng "chỉ mình tôi có thể sửa chữa hệ thống này". Cả nước Mỹ có thể đang dán mắt vào màn hình tivi tối đó, nhưng chính trị không xuất hiện trong cuộc nói chuyện của chúng tôi.

Ở một nơi gần khu Marina Green, một dải đất dài bên cạnh sân bay đầu tiên của San Francisco được xây dựng năm 1920, cuộc trò chuyện chuyển sang khía cạnh cá nhân. Chúng tôi thảo luận về cách thế giới nhìn nhận về Kalanick và Uber. Tại một trong những cuộc gặp gỡ ban đầu, chúng tôi thảo luận về cuốn sách này, dù chưa hỏi, Kalanick đã nhắc đến bức thư điện tử mà ông đã viết cho tôi hai năm trước, đe dọa sẽ khiến mọi thứ trở nên khó khăn hơn cho tôi nếu tôi quyết định viết cuốn sách thiếu sự hợp tác của ông. Giờ đây, chúng tôi chuyển sang chuyện Uber đi từ hình ảnh được công chúng yêu mến sang một công ty nhiều điều tiếng. Kalanick gần như là kẻ đồng lõa trong quá trình biến đổi này, ông thường

thêm dầu vào lửa bằng cách tự mình đóng vai kẻ xấu. Kalanick nhắc đến việc này như "những khoảnh khắc ngạo mạn khi tôi nói điều gì đó mang tính khiêu khích", tương tự bức thư điện tử ông gửi cho tôi hay việc nhắc đến tài xế taxi và những gã khốn trong cùng một câu. Tôi hỏi liệu ông có quan tâm đến việc mọi người nghĩ gì không. "Đúng vậy, điều đó không tốt cho Uber, không tốt cho tôi, không tốt cho những người tôi nhắc đến. Điều đó thật tệ với tất cả mọi người."

Kalanick không có khả năng giấu giếm thái độ phòng vệ hay sự khó chịu của bản thân. Ông gọi những khoảnh khắc bị mọi người oán giận là "đi tìm sự thật tàn khốc". Ai đó sẵn sàng nói ra chính xác những điều mình nghĩ sẽ bị đánh giá khắc nghiệt. Ông không đơn độc. Chúng ta cũng thấy được nét tính cách đó ở Steve Jobs, Jeff Bezos, và một người cùng thời Kalanick là Elon Musk. Kalanick biết điều này khi nói về "câu chuyện các CEO-nhà sáng lập phải trở thành những gã khốn để thành công." Ông từ chối quan điểm này, nhưng rõ ràng cũng bị ám ảnh bởi nó. "Tôi nghĩ sẽ tồn tại một câu hỏi," ông nói khi chuyển từ chủ đề chung sang bản thân mình. "Liệu anh ta có phải một gã khốn không? Từ khi anh dành thời gian viết về tôi, rất nhiều người sẽ hỏi liệu Kalanick có phải một gã khốn không?"

Là một kỹ sư, Kalanick muốn tin rằng luôn có một đáp án chính xác cho mọi câu hỏi. Tôi nói rằng những đáp án luôn nằm trong phạm vi ý kiến chủ quan chứ không phải chân lý. Ông phủ nhận suy nghĩ này. "Hiểu liệu điều gì đó có thực hay không ư, giống như việc tôi khiến mọi người liên hệ đến những điều mà tôi không hề làm ư? Hoặc tôi có phải một gã khốn không? Tôi muốn biết." Kalanick tiếp tục: "Tôi không nghĩ tôi là một gã khốn. Tôi khá chắc chắn vậy." Nhưng tôi muốn biết liệu ông có quan tâm mọi người nghĩ gì hay không. "Tôi đang nói, nếu anh là một người tìm kiếm sự thật, anh chỉ muốn sự thật. Và nếu tin rằng điều gì đó không phải sự thật, thì anh sẽ muốn tiếp tục tìm kiếm. Đó là tính cách của tôi."

Không chắc liệu Kalanick có lắng nghe sự thật mà ông khao khát tìm kiếm. Nhiều tuần sau chuyến đi bộ của chúng tôi, tạp chí New York đăng một bài phỏng vấn Bradley Tusk, chuyên gia tư vấn chính trị đã từng làm việc cho Uber trong nhiều trận chiến pháp lý. Khi thảo luận về khả năng sẵn sàng "bị hiểu sai" vì những lý do đúng, Tusk so sánh bản thân mình với Kalanick. "Anh ấy hiểu rằng để đạt được những thành tựu thật sự to lớn, bạn sẽ phải khiến rất nhiều người khó chịu," Tusk nói. Sau đó, cây bút của tờ New York hỏi Tusk liệu Kalanick có phải một gã khốn không và

miêu tả phản ứng của ông. “Anh ấy ngập ngừng. ‘Chúng ta đang không ghi âm chứ?’ Tôi đáp chúng tôi đang không ghi âm. ‘Không, anh ấy không phải một gã khốn.’” Tất nhiên, câu hỏi được giải đáp vào đầu năm 2017 khi đoạn phim Kalanick mắng chửi một tài xế lan truyền trên mạng. Kalanick đã công khai rằng sự kiện này cho thấy ông cần phải “trưởng thành” hơn. Nhưng ông nói điều này khi đã bước sang tuổi bốn mươi. Sự trẻ trung không thể lý giải cho hành vi của ông.

Kalanick, tới thời điểm này của chuyến đi, đã thấu lạnh và mệt mỏi, đề nghị chúng tôi sẽ tiếp tục đến Cầu Cổng Vàng, nghĩa là đi tiếp khoảng nửa tiếng nữa, hoặc gọi một chiếc xe và quay về văn phòng Uber. Tôi cũng đã mệt và lạnh, nhưng tôi để Kalanick lựa chọn. “Tôi nghĩ chúng ta nên gọi một chiếc xe,” ông nói.

Kalanick lấy điện thoại thông minh ra và gọi một chiếc Uber. Người tài xế chỉ mất vài phút lắng nghe cuộc trò chuyện của chúng tôi để nhận ra “Travis” mà mình vừa đón – tất cả tài xế Uber đều biết tên của vị khách – là CEO của Uber.

TÀI XẾ: Anh là Travis ư?

KALANICK: Phải rồi. Anh khỏe không?

TÀI XẾ: Tôi chưa từng gặp anh trước đây.

KALANICK: Đúng vậy.

TÀI XẾ: Anh khỏe không?

KALANICK: Tôi ổn.

TÀI XẾ: Thật không thể tin được.

KALANICK: Làm sao anh biết? Tôi thấy anh đã hơi ngập ngừng đôi chút.

TÀI XẾ: Tôi đã nhìn vào gương chiếu hậu. Và trông anh rất quen. Chết tiệt, tôi đang đi cùng vị CEO.

KALANICK: Rất vui được gặp anh.

TÀI XẾ: Cảm ơn.

KALANICK: Anh lái cho Uber lâu chưa?

TÀI XẾ: Một năm, khoảng một năm và hai tháng.

KALANICK: Trước đó anh làm gì?

TÀI XẾ: Tôi chỉ lái thêm, vì sống ở San Francisco nên tôi cần nhiều tiền hơn.

KALANICK: Chắc chắn rồi.

TÀI XẾ: Và sau đó tôi bị sa thải, nên giờ tôi lái xe toàn thời gian.

Cuộc trò chuyện sau đó bắt đầu theo cách bình thường vẫn diễn ra giữa tài xế và hành khách trên xe Uber hay taxi. Rồi câu chuyện chuyển sang một hướng độc đáo. Người tài xế giải thích rằng anh mới bị đuổi việc gần đây sau mười sáu năm làm ở bộ phận hỗ trợ kỹ thuật cho AT&T. Kalanick hỏi liệu anh có "thích thú" với sự chủ động thời gian trong vai trò tài xế Uber không, và người tài xế nói anh thích sự linh hoạt này, dù thu nhập lẽ ra nên cao hơn. Khi Kalanick đề xuất rằng công ty có rất nhiều cách để các tài xế "kiếm thêm tiền", cơn sóng than phiền bắt đầu. "Bộ phận hỗ trợ khách hàng của anh thực sự tồi tệ," người tài xế nói. "Đúng vậy, tôi đang tập trung thay đổi hoạt động đó," Kalanick đáp ông cần một vài tháng để sửa chữa những gì chưa tốt.

Nhưng nhận ra vị khán giả không thể rời đi, người tài xế còn rất nhiều điều để nói. Từng là một nhân viên hỗ trợ kỹ thuật, anh muốn biết liệu bộ phận hỗ trợ kỹ thuật của Uber có nằm ở nước ngoài không. "Một vài nhân sự ở nước ngoài," Kalanick trả lời. "Nhưng đó không phải là vấn đề. Ý tôi đó chỉ là một phần câu chuyện. Nhưng mấu chốt là tôi phải xin lỗi, và tôi sẽ cố gắng cải thiện sớm." Người tài xế cũng than phiền rằng ông không nhận được thư điện tử và tin nhắn thông báo về những khung giờ bảo đảm, một chương trình khích lệ quan trọng cho những tài xế kiếm sống bằng Uber. Kalanick hứa sẽ gửi ngay một thư điện tử từ băng ghế sau, khiến tài xế này rất hài lòng. "Tuyệt. Vì tôi viết thư cho họ và họ không nói tiếng Anh. Họ không hiểu tôi đang nói gì. Tôi gần như đã viết cả một cuốn sách vì lá thư quá dài." Sau đó, người tài xế cho vị CEO một bài giảng về cách các tài xế lợi dụng những quy định của Uber. Ví dụ, rất nhiều tài xế lọc những chuyến đi để tránh các điểm đến không mong muốn, như những vùng ngoại ô xa xôi. Cả hai tiếp tục với một cuộc tranh luận vô ích khi Kalanick tuyên bố rằng chính sách tăng giá giờ cao điểm ở khu ngoại ô San Francisco đồng nghĩa với việc các tài xế có thể kiếm được nhiều tiền hơn và người tài xế khẳng định rằng khoản tiền đó không đủ bù đắp sự cực nhọc của anh.

Đã gần 11 giờ tối khi chúng tôi ra khỏi xe, Kalanick hứa sẽ theo dõi

tiếp vụ việc này. (Lúc 11 giờ 7 phút, ông chuyển tiếp cho tôi một bức thư phản hồi nội bộ từ người "quản lý hoạt động cộng đồng cấp cao" ở Chicago hứa hẹn sẽ nghiên cứu những vấn đề của người tài xế này. Vài tháng sau, tôi hỏi liệu Kalanick có phản ứng như vậy nếu tôi không ngồi cùng trong xe không. "Anh biết có bao nhiêu thư điện tử và tin nhắn tôi đã gửi trong xe, từ những trường hợp tài xế phản hồi với tôi không?" Kalanick hỏi. "Các quản lý sản phẩm của Uber sẽ phản ứng như, 'Ôi trời, lại nữa.'" Đó là trước khi đoạn phim quay những cư xử ít thân ái hơn của Kalanick với một tài xế khác xuất hiện.) Chúng tôi bước xuống xe trước lối ra vừa rời đi vài giờ trước. Chiếc xe không lưu lại lâu. Khi chúng tôi mở cửa xuống, người tài xế nhận được yêu cầu đón khách tiếp theo và anh tăng tốc để tìm vị khách mới của mình.

Khi năm 2016 gần kết thúc, tương lai của Uber bắt đầu trở thành tâm điểm chú ý. Từ bỏ thị trường Trung Quốc là một bước tiến quan trọng nhằm dọn dẹp mớ hỗn độn tài chính không hồi kết. Tình hình tài chính của Uber được công bố không thường xuyên và thiếu chi tiết, tiết lộ một bức tranh không hoàn chỉnh về công ty này. Uber đã thua lỗ 800 triệu đô-la trong quý ba của năm, nhưng đang trên đường ghi nhận 6 tỷ đô-la doanh thu thuần cho cả năm. Những người quan sát và nhà đầu tư không chắc về cách phân tích những con số và viễn cảnh lợi nhuận tương lai của Uber. Đó là bởi những khoản trợ cấp tài xế, khoản thưởng khách hàng đăng ký mới và chi phí đầu tư nghiên cứu phát triển đã che mờ mô hình kinh doanh thực sự của Uber. Các đối thủ cạnh tranh hứa hẹn tiếp tục là cái gai trong mắt Uber. Lyft, với khoản đầu tư hậu hĩnh của GM, tiếp tục thua lỗ 50 triệu đô-la mỗi tháng. Vào đầu năm 2017, công ty này tuyên bố sẽ mở rộng kinh doanh ra hơn 100 thành phố. Juno, công ty chia sẻ chuyến đi khoe khoang về việc thu phí hoa hồng của tài xế thấp hơn, đe dọa sẽ mở rộng ra ngoài phạm vi New York.

Kalanick không gặp vấn đề với việc tuyển dụng những nhân tài hàng đầu. Tuy nhiên, giữ chân họ lại là một vấn đề khác. Vào mùa thu, ông thuê một chủ tịch mới điều hành hoạt động chia sẻ chuyến đi – giám đốc marketing của Target là Jeff Jones. Một lần nữa, Ryan Graves phải nhường vị trí cho một người mới. Jones chỉ ở Uber sáu tháng. Kalanick cũng đưa thêm một vài nhân vật quyền lực vào ban giám đốc Uber. Ông tuyển dụng Arianna Huffington, một chủ báo kiêm tác giả, vào một vị trí quản lý. Kalanick đánh giá cao khả năng trí tuệ cảm xúc của Huffington trong việc trở thành một doanh nhân và nhà quản lý. Đầu năm 2017, Uber thuê cựu kỹ sư công cụ tìm kiếm hàng đầu Google – Amit Singhal, vào vai trò phó chủ tịch kỹ thuật cao cấp. Kalanick

hân hoan tuyên bố về tầm quan trọng của việc tuyển dụng. Tuy nhiên, Singhal rời Uber chỉ vài tuần sau khi xuất hiện những tin đồn ông rời khỏi Google trong lúc bị cáo buộc quấy rối tình dục và không thông báo cho Uber về vấn đề này. (Singhal đã phủ nhận mọi cáo buộc quấy rối tình dục.) Vài ngày sau sự ra đi của Singhal, giám đốc tăng trưởng Ed Baker từ chức mà không có bất kỳ lời giải thích nào. Sau đó, Jeff Jones cũng từ chức sau khi Kalanick thông báo sẽ tuyển một giám đốc vận hành, đặt ra câu hỏi về vai trò của Jones trong công ty.

Bất chấp quy mô của mình, Uber tiếp tục hành động như một công ty khởi nghiệp ít nhất là về mặt linh hoạt trong những hoạt động kinh doanh. Vào đầu năm 2016, tạp chí The New York Times đăng tải thông tin rằng một quản lý của Uber tuyên bố công ty này sẽ không bao giờ cho phép tài xế nhận tiền boa. Chỉ vài tháng sau, Uber làm trái tuyên bố đó bằng cách cho phép các tài xế gợi ý xin tiền boa. Công ty hứa hẹn không bao giờ từ bỏ chiến lược tăng giá giờ cao điểm, dù điều này có khiến khách gọi xe bực tức đến thế nào. Tuy nhiên, vào giữa năm 2016, Uber phát triển một hệ thống thông báo trước cho khách hàng về chi phí của chuyến đi. Điều này đồng thời giúp duy trì chiến lược tăng giá giờ cao điểm mà không khiến khách hàng phải bất ngờ vì phải trả số tiền cao hơn gấp nhiều lần so với giá thông thường.

Uber cũng chứng minh rằng họ chưa mất đi khao khát về giấc mộng lớn của mình. Cuối tháng Mười năm 2016, quản lý sản phẩm cấp cao của Uber, Jeff Holden, xuất bản một bạch thư chín mươi chín trang về hoạt động nghiên cứu những chiếc xe bay của Uber. Ông gọi đó là dự án "Uber Elevate". Báo cáo này bắt đầu bằng đoạn: "Hãy hình dung bạn di chuyển từ Marina, San Francisco đến công sở ở trung tâm San Jose chỉ mất mười lăm phút – trong khi một chuyến xe thường mất khoảng hai giờ đồng hồ." Báo cáo giải thích tầm nhìn của Uber trong việc xây dựng một mạng lưới xe cất cánh và hạ cánh thẳng đứng từ mặt đất và cơ sở hạ tầng cần thiết để xây dựng dự án này. Báo cáo này có vẻ giống như một trò đùa ngày Cá tháng Tư, nhưng lại bao gồm những thảo luận chi tiết về "những rào cản khả thi thị trường" cũng như danh sách mười bảy người đóng góp và phản biện nội dung, bao gồm các nhà khoa học từ NASA, Georgia Tech, và MIT. Một trong những người phản biện – Mark Moore, nhân viên kỳ cựu với ba mươi năm làm việc tại NASA, đã tham gia Uber vào đầu năm 2017 trong vai trò giám đốc kỹ thuật hàng không. Dù còn những thiếu sót, Uber thực sự coi bầu trời là giới hạn của mình.

Đầu mùa hè năm 2016, tôi cùng Kalanick và một vài quản lý cấp

cao Uber bay trên một chiếc máy bay riêng từ Bắc Kinh – thủ đô của Trung Quốc đến Hàng Châu – thành phố ven biển gần Thượng Hải, quê nhà của Alibaba và do đó là một trung tâm quan trọng về kinh doanh trực tuyến ở Trung Quốc. Kalanick đang trên đường đến gặp những quản lý cấp cao ở Trung Quốc, đồng thời tham dự một hội nghị được tổ chức bởi Jack Ma, vị CEO đầy lôi cuốn của Alibaba. Khoảng thời gian này là lúc Kalanick cảm thấy thư giãn nhất. Trong khi chờ cất cánh, Kalanick nói về việc Uber hiếm khi phải chi tiền cho những chuyến bay tư nhân thế nào. (Chiếc máy bay này được thuê cho chuyến đi đến Hàn Quốc – khi Kalanick chuẩn bị trình diện ở tòa án – nhưng sau đó được hoãn lại.) Câu chuyện về những chiếc máy bay tư nhân dẫn đến một hồi tưởng về hội nghị truyền thông thường niên ở Thung lũng Sun, Idaho, do ngân hàng đầu tư Allen & Co. tổ chức. Hội nghị nổi tiếng với những nhân vật vai vế của giới truyền thông thường di chuyển bằng máy bay riêng. Kalanick từng tham dự một lần và đã mếch lòng vì không được mời lần thứ hai, điều này khiến tôi khá ngạc nhiên. Chúng tôi vừa trở về từ Diễn đàn Kinh tế Thế giới, nơi Kalanick ngồi chiếc ghế đồng chủ tọa và gặp gỡ thủ tướng Trung Quốc, vậy mà ông lại bận tâm đến việc không được Allen & Co. mời tham dự. Kalanick đùa rằng ông muốn lập trình một thông điệp chào mừng gửi đến những người tham dự hội nghị của Allen & Co. sử dụng dịch vụ Uber: "Chúng tôi hy vọng bạn có một trải nghiệm Uber tuyệt vời tuần này… vui lòng nhắc Allen & Co. gửi lời mời đến tôi."

Bất chấp tính thực dụng mà ông đã tự nhận, Kalanick rất thích chơi đùa với những ý tưởng, càng độc đáo càng tốt. Ông hỏi Emil Michael, chuyên gia xử lý thương vụ và gây quỹ cấp cao, liệu Uber có thể bán cổ phần ra công chúng mà không thông qua các ngân hàng đầu tư hay không. Michael đề nghị một thương vụ sáp nhập đảo nghịch, một kỹ thuật phi chính thống khi một công ty cổ phần nội bộ mua lại một công ty cổ phần đại chúng kém hơn để giành quyền niêm yết. Kalanick đề nghị không sử dụng ngân hàng đầu tư nhưng tặng 3% vốn huy động – chi phí mà ngân hàng đầu tư lẽ ra nhận được – cho hoạt động từ thiện. Khi tôi đề xuất thay vào đó hãy tặng số tiền này cho các tài xế, mặt Kalanick tươi hẳn lên. Ông nói rằng ông luôn muốn tặng cổ phần cho tài xế, việc mà công ty đang lên Juno đã bắt đầu làm, nhưng Uber nhận thấy những điều khoản liên quan đến luật chứng khoán khá phức tạp.

Khi máy bay đã cất cánh, Kalanick chuyển trạng thái trầm ngâm. Ông kể rằng xưa kia ông đã ước mơ trở thành phóng viên điều tra vì từng đọc một tập báo cáo về Khmer Đỏ ở Campuchia. Kalanick nói rằng "công việc trong mơ" đó phù hợp với tính cách yêu thích

công lý của mình. Ông thậm chí còn có sẵn ý tưởng cho một dự án điều tra: ông và tôi cần tới Mumbai trong sáu tháng, sống ở những khu ổ chuột và viết về trải nghiệm này. "Tôi sẽ để tóc dài, phục trang khác đi và trở thành người bản địa," Kalanick nói. (Tôi đáp rằng cuộc sống gia đình của tôi sẽ khiến dự án này trở nên khó khăn. "Vậy thì chúng ta sẽ chờ đến khi con gái anh lớn hơn," ông nói.)

Qua thời gian, tôi biết rằng những ý tưởng đó một phần là cách Kalanick tự mua vui cho bản thân và một phần phản chiếu mặt trung thực nhất của ông. Ông là một người kiếm tìm, một kẻ mộng mơ. Từng xúc động trước cuộc đấu tranh của những người Campuchia dưới chế độ diệt chủng Khmer Đỏ hay bởi những khu ổ chuột ở Mumbai, nhưng Kalanick lại không có hành động gì giúp đỡ những người vô gia cư ở chính thành phố San Francisco. Những ý tưởng của ông hấp dẫn nhưng cũng đầy trở ngại, và ông thích thú các thách thức đến từ những chuyến bay của trí tưởng tượng. Tôi nhớ lại lần ông thuyết phục tôi tin vào ý tưởng mô hình công ty truyền thông mới: doanh nghiệp sẽ yêu cầu phóng viên viết những câu chuyện trong khi giữ quyền phủ quyết liệu câu chuyện đó có được xuất bản hay không. Chúng tôi đã tranh luận rất nhiều về điều đó. Tôi nói với Kalanick những lý do ý tưởng đó không thể hiệu quả, và ông ngoan cố khẳng định rằng đó là một mô hình kinh doanh có giá trị. Dù không đồng ý với nhau nhưng chúng tôi vẫn bình thản sau cuộc tranh luận.

Mọi người đều có những đánh giá riêng về Uber, cũng như với Apple năm năm trước. Khi tôi đang hoàn thành bản thảo cuốn sách này, một người bạn đến gặp tôi trong một bữa tiệc vì muốn chia sẻ với tôi những trải nghiệm gần đây với Uber. Ông sống ở khu ngoại ô hạt Marin, Bắc San Francisco và đã trải qua một chuyến đi không mấy dễ chịu với tài xế Uber. Khoản phí phải trả để đi đoạn đường xa 50 km là khá hợp lý. Tuy nhiên, các tài xế liên tục từ chối khi ông nhập tên khu ngoại ô nhà mình vào "điểm đến" trên ứng dụng – một hành động vi phạm thỏa thuận với Uber. Vấn đề là các tài xế gần như chắc chắn sẽ quay lại San Francisco mà không có khách. Hơn nữa, những khoản tiền khuyến khích của Uber chỉ ưu đãi số lượng chuyến đi trên số dặm. Chuyến đi đường dài đến phía Bắc Marin chỉ được tính là một chuyến đi và có thể mất đến một giờ.

Trong chuyến đi gần đây của một người bạn tôi, anh đi từ khu Bờ Đông tới sân bay quốc tế San Francisco vào tối muộn. Sau nhiều lần bị từ chối, tài xế chấp nhận yêu cầu gọi xe của anh là một "gã người Nga điên khùng" với những câu nói đùa bỡn cợt đầy khiêu

khích và lượn lách qua những con đường với tốc độ chóng mặt. Anh bạn tôi nói với người tài xế rằng việc còn sống để gặp mặt con cái quan trọng hơn là nhanh chóng về tới nhà, và khi tài xế liên tục phớt lờ, anh đã yêu cầu xuống xe, chỉ cách Cầu Cổng Vàng một chút nhưng vẫn còn cách rất xa nhà anh. Anh phàn nàn với Uber về hành vi của người tài xế này và ngạc nhiên khi nhận được một phản hồi đầy cảm thông từ công ty sau vài giờ. Nhưng trong khoảng thời gian đó, anh vẫn đang ở tình thế khó xử. Anh đứng ở ven đường và không chắc mình đang ở đâu. Lúc đó đã rất khuya. Anh muốn về nhà. Vậy anh nên làm gì. Anh gọi một chiếc Uber đến đón mình. "Đó là lý do họ thành công: Tôi điên tiết với Uber, nhưng cuối cùng vẫn phụ thuộc vào Uber như một giải pháp duy nhất để một tài xế có thể tìm thấy tôi."

Vào đầu năm 2016, khi một nhóm tài xế ở New York, một nhóm người nhập cư sống ở rìa thành phố đã cấu thành nhóm nhân lực cốt lõi của Uber, biểu tình phản đối cách đối xử tồi tệ của Uber, tờ The New York Timesđưa ra một quan sát sắc sảo về sự thiếu tinh tế của Kalanick. "Uber đã khá vụng về trong việc xử lý những vấn đề với đội xe của mình," tờ Times viết. "Trong một nỗ lực không đúng thời điểm, tạp chí Wired đăng một bài 3.000 chữ về logo mới của công ty chỉ một ngày sau khi các tài xế biểu tình bên ngoài văn phòng Uber ở New York. Bài viết đó là một nghiên cứu đầy bất cẩn vào hành vi xét nét quá mức trong thế giới công nghệ: khi hàng trăm người nhập cư tràn lên Internet công kích Uber, Wired mô tả Kalanick đã làm việc trong hai năm trời để xây dựng logo của công ty, đắm mình trong những bản thiết kế màu và khoảng cách giữa các chữ cái."

Thực tế đây chính là những vấn đề khiến Kalanick và những đồng nghiệp doanh nhân của mình cảm thấy thu hút. Có lẽ ông đã dành phần lớn những năm hai mươi tuổi dán mắt vào cửa kính, liều lĩnh tìm cách để vào được bên trong. Nhưng nơi ông muốn vào là một thế giới không thực, hoàn toàn xa cách so với thế giới của những người Uzbekistan sống ở khu Queens.

Dù Kalanick phủ nhận những ảnh hưởng, sự ám ảnh về việc "canh khoảng cách chữ" logo chính là những gì Steve Jobs đã làm ở Apple. Và ông được mọi người tôn sùng vì việc làm này. Kalanick chưa từng gặp Jobs, nhưng tất cả mọi người ở Thung lũng Silicon đều có thể nhắc lại truyền thuyết về việc Jobs không chịu ngừng lại cho đến khi mỗi phông chữ, kiểu chữ, và những đường vát đã đạt đến độ hoàn hảo. Vị CEO của Apple là một chuyên gia lão luyện trong việc thuyết phục khách hàng coi nhẹ những khuyết điểm (thường có thể sửa chữa) ở các sản phẩm cũng như tạo sức

ép lên những đội ngũ sản xuất. Tương tự, Jeff Bezos của Amazon cũng đặt áp lực với tất cả – nhà cung ứng, nhân viên, công ty vận chuyển và những bên khác – miễn sao ông bán được sản phẩm với giá thấp nhất cho khách hàng.

Cho đến giờ, Kalanick đã không thành công trong việc tạo ra loại "trường bóp méo thực tế" nổi tiếng của Jobs cũng như việc thuyết phục phần lớn hành khách và tài xế bỏ qua những phát biểu lạnh lùng và sự thiếu cảm thông rõ ràng của ông trước hoàn cảnh của họ. Ông cũng gặp vấn đề với cách mọi người nhìn nhận những nỗ lực của Uber và bản thân Kalanick: dành nhiều nguồn lực hơn để khiến hành khách cảm thấy vui vẻ, cố gắng sửa chữa hệ thống hỗ trợ khách hàng và tài xế, hạ thấp giọng khi nhận những bình luận khắc nghiệt theo lời khuyên của các chuyên gia tư vấn hình ảnh.

Tuy nhiên, với tất cả những chỉ trích từ bên ngoài và nỗ lực trưởng thành hơn của Uber, họ không thể chặn đứng những ồn ào không ngừng nghỉ xung quanh công ty. Uber liên tục trở thành tâm điểm của những tranh cãi, thường là nạn nhân cho danh tiếng tinh quái của bản thân và không thể vượt qua vấn đề này. Ví dụ, trong những ngày đầu của chính quyền Hoa Kỳ dưới thời Donald Trump vào năm 2017, các tài xế taxi ở New York tổ chức một cuộc biểu tình kéo dài một giờ tại sân bay quốc tế John F. Kennedy để thể hiện sự đồng cảm với những người nhập cư bị bắt dưới lệnh cấm nhập cư được ban hành đầy vội vã từ Nhà Trắng. Trên Twitter, Uber tuyên bố sẽ ngừng chính sách tăng giá giờ cao điểm ở JFK. Họ có ý muốn giúp giảm tình trạng kẹt xe xung quanh sân bay do những cuộc biểu tình chống lại chính sách của Nhà Trắng. Tuy nhiên, các nhà phê bình hiểu bước đi này là một hành động phản kháng lại đợt tẩy chay của taxi, và thông điệp #DeleteUber được lan truyền trên mạng xã hội.

Sự việc trông như thể một đợt ồn ào khác trên mạng xã hội đã biến thành một thảm họa kinh doanh nghiêm trọng. Không chỉ Uber nằm dưới tầm ngắm vì vẻ thiếu cảm thông với các tài xế taxi nhập cư – trong bối cảnh Uber đang gặp nhiều vấn đề khác về hình ảnh – mà các tài xế, khách gọi xe và nhân viên Uber cũng chuyển hướng tấn công sang Kalanick. Rốt cuộc thì ông đã đồng ý tham gia hội đồng cố vấn của Tổng thống Trump cùng mười bảy giám đốc điều hành khác. Trong một phát biểu trên Facebook được đăng tải trước bài viết về JFK trên Twitter đầy tai hại của văn phòng Uber New York, Kalanick hứa hẹn sẽ phản đối lệnh cấm nhập cư trong cuộc gặp sắp tới với tổng thống. Sau đó, tình hình đã ra khỏi tầm kiểm soát. Qua một đêm, cơn giận dữ tẩy chay Uber bùng nổ trên mạng xã hội. Sáng hôm sau, 29 tháng Một năm

2017, Lyft đổ thêm dầu vào lửa bằng cách tuyên bố đóng góp 1 triệu đô-la vào Liên đoàn Tự do Dân sự Hoa Kỳ trong vòng bốn năm. Cuối ngày hôm đó, Uber cam kết xây dựng một quỹ phòng hộ 3 triệu đô-la cho những tài xế taxi nhập cư bị ảnh hưởng bởi lệnh cấm, một bước đi dường như để phản ứng lại hành động của Lyft. Nhưng mọi thiệt hại đã xảy ra. Hơn 200.000 người dùng đã xóa tài khoản Uber và trong một cuộc họp vào tuần đó, các nhân viên Uber nói trực tiếp với Kalanick về nỗi lo ngại của họ trước việc ông tham gia vào hội đồng cố vấn của tổng thống mới. Kalanick, nổi tiếng với tính ngoan cố, đã rút khỏi hội đồng của Tổng thống Trump vào ngày 2 tháng Hai, một hành động vô cùng thực tế chỉ vài tháng sau khi đầu hàng trước Didi ở Trung Quốc.

Dù có thực tế và công bằng hay không, Uber chịu hệ quả từ danh tiếng của chính họ – và của Kalanick – đó là điều không thể thay đổi. Và những hệ quả rất thực, ngay cả khi âm hưởng dai dẳng của các hiệu ứng xấu sẽ rất khó đo lường. Thực tế, Kalanick vẫn là một hiện tượng bí ẩn, một người có danh tiếng bên trong công ty rất khác biệt với hình ảnh ngoài công chúng. Những nhân viên Uber tán dương Kalanick vì ông đón nhận phản hồi từ những thực tập sinh tầm thường nhất. Rất nhiều người tin rằng nỗi lo ngại của các nhân viên – chứ không phải nỗi đau thua lỗ kinh doanh – đã khiến ông từ bỏ vị trí trong hội đồng kinh tế của Trump. Tuy nhiên, những khó khăn liên tục kéo đến. Sau khi cơn bão #DeleteUber dịu bớt, những buộc tội trước việc phớt lờ các than phiền quấy rối tình dục của một nữ kỹ sư trở thành cơn bão mạng xã hội tiếp theo tấn công Uber.

Với tất cả những tranh cãi và không ngừng là tiêu điểm chú ý, Uber là một công ty chưa từng có tiền lệ trước đây. Chỉ mới vài năm tuổi, công ty này đã thay đổi hành vi khách hàng toàn thế giới. Ban đầu, họ khiến các khách hàng và tài xế hào hứng, sau đó thì chán ghét và cuối cùng là ít nhiều cảm thấy thỏa mãn. Họ tận dụng công nghệ sẵn có rộng rãi, mở ra con đường cho các công ty khởi nghiệp vô danh thử nghiệm những mô hình tương tự. Và dù vậy, tương lai của Uber rất phức tạp. Họ được mọi người ngưỡng mộ, nhưng không yêu mến. Họ có sức mạnh thị trường, nhưng rất nhiều đối thủ vui mừng khi Uber gặp khó khăn. Họ táo bạo đầu tư vào tương lai, nhận biết rủi ro rằng các lợi thế từ những quỹ đầu tư mạo hiểm và vị thế dẫn đầu thị trường có thể không đủ để đối đầu với những đối thủ thông minh hay giàu có hơn.

Trong lần nói chuyện gần đây nhất với Kalanick, tôi nhắc đến chủ đề Alexander Hamilton, một phần để xác minh hồi ký của tôi rằng Kalanick đã quan tâm đến Bộ trưởng Tài chính đầu tiên của Hoa

Kỳ rất lâu trước khi Lin-Manuel Miranda thành công với bản nhạc kịch bùng nổ ở Broadway. Tôi hỏi Kalanick vì sao ông ngưỡng mộ Hamilton nhiều đến vậy khi lần đầu tiên đọc về tiểu sử Hamilton do Ron Chernow viết? Ông nói, "Hamilton có rất nhiều điều đáng ngưỡng mộ. Ông là một doanh nhân trong thời đại đó. Nhưng thay vì kiến tạo một công ty, Hamilton đã kiến tạo một quốc gia. Hamilton là tâm điểm của mọi câu chuyện. Nước Mỹ sẽ rất khác nếu không có Hamilton. Ông ấy là một triết gia, nhưng cũng là một người hành động. Hamilton sở hữu những phẩm chất tuyệt vời. Tôi đã suy nghĩ rất nhiều về cách Hamilton nhìn về tương lai và nước Mỹ đã đi theo cách nhìn đó, và tôi nghĩ rằng nước Mỹ đã trở thành một quốc gia xuất sắc nhờ vào tầm nhìn của Hamilton." Hamilton không biết khi nào phải giữ im lặng, và danh sách những kẻ thù của ông cũng rất dài. Tôi tự hỏi liệu Kalanick có nhận ra áp lực to lớn từ phía công chúng mà Hamilton phải trải qua không? Ông nói, "Nghe này, Hamilton có rất nhiều kẻ thù. Chúng tôi gặp những tình huống tương tự ở Uber. Chúng tôi thường nói, 'Biết cái đúng, tranh đấu cho nó, đừng ngu ngốc cam chịu.' Hamilton chỉ làm những gì ông nghĩ là đúng. Và khi làm vậy, khi bạn làm điều gì đó thực sự, thực sự khác biệt, bạn sẽ có một số kẻ thù. Bạn phải làm quen và chấp nhận nó." Travis Kalanick, một triết gia, một người hành động, một gã ngốc với rất nhiều người nhưng không phải với bản thân ông, rất nhiều khả năng sẽ không bao giờ làm lành với những kẻ thù. Rốt cuộc, sự thù địch là một phần của chuyến hành trình bão táp này.

Phụ lục

Uber là một công ty công nghệ Hoa Kỳ có trụ sở đặt tại San Francisco, California. Họ phát triển và vận hành mạng lưới vận tải dựa trên ứng dụng điện thoại thông minh. Tính đến nay, Uber đã hoạt động tại 632 thành phố thuộc 82 quốc gia trên toàn thế giới.

Hoạt động

Phần mềm ứng dụng Uber yêu cầu các tài xế và hành khách phải truy cập bằng điện thoại thông minh.

Giá và thanh toán

Ở phần lớn các thành phố, hành khách được báo mức giá khi yêu cầu xe. Tại một số thành phố, Uber không cung cấp mức giá trước, mà tính giá của chuyến đi dựa trên thời gian và quãng đường tương tự như đồng hồ trên xe taxi. Uber cũng cung cấp những mức giá khuyến mại cho các chuyến đi ở những khu vực nhất định vào những thời điểm nhất định. Khi kết thúc chuyến đi, việc thanh toán được thực hiện dựa trên tùy chọn của hành khách trước đó, có thể bằng thẻ tín dụng, tiền mặt hoặc các phương pháp khác.

Định giá linh hoạt

Các mức giá của Uber được đưa ra dựa trên mô hình định giá linh hoạt, giá sẽ cao hơn trong những thời điểm nhu cầu đi xe cao. Trên cùng một tuyến đường, giá sẽ khác nhau ở những thời điểm khác nhau do các yếu tố như cung và cầu xe Uber tại thời điểm yêu cầu xe. Khi lượng hành khách tăng cao trong một khu vực nhất định và không có đủ tài xế, giá xe Uber sẽ tăng lên để có thêm tài xế đến khu vực đó, và đồng thời giảm nhu cầu đi xe của hành khách.

Các dịch vụ

Uber cung cấp các dịch vụ khác nhau và không phải tất cả đều xuất hiện ở mỗi thành phố.

UberPOOL là dịch vụ có chi phí hợp lý nhất, khách hàng có thể chia sẻ chuyến đi với một hành khách đi cùng hướng.

UberX (hay UberPOP ở một số thành phố châu Âu) là dịch vụ mà hành khách sẽ có tài xế riêng.

UberBLACK cung cấp dòng xe sang trọng màu đen. Các dịch vụ khác cung cấp xe trang bị ghế cho trẻ em, SUV, và phương tiện vận chuyển vật nuôi.

UberGo, dịch vụ xe hatchback ở Ấn Độ.

UberMOTO là dịch vụ cung cấp các chuyến đi bằng xe máy ở New Delhi, Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh và Bangalore.

UberAUTO, dịch vụ ở Pakistan, dành cho khách du lịch đi trong thành phố với chi phí ít hơn so với UberGO và UberX.

UberTAXI cho phép hành khách gọi một chiếc taxi sử dụng phần mềm Uber.

UberEATS xuất hiện ở 71 thành phố giúp người dùng nhận được đồ ăn từ các nhà hàng tham gia hệ thống nhờ tài xế Uber.

UberRUSH là dịch vụ chuyển phát bưu phẩm có tại New York, San Francisco và Chicago.

UberBOAT là dịch vụ taxi dưới nước ở Istanbul, cho phép hành khách đi qua eo biển Bosporus bằng thuyền của Beneteau.

Uber cũng cung cấp dịch vụ bổ sung tại một số thành phố trong các sự kiện đặc biệt. Trong tháng Kem Quốc gia, người dùng Uber ở các thành phố nhất định có thể gọi xe tải kem để giao hàng theo yêu cầu. Vào ngày Mèo Quốc gia, các tài xế Uber nhất định chở mèo con đổi lấy một khoản tiền quyên góp cho trung tâm cứu trợ động vật. Ở một số thành phố khác, Uber còn chuyên chở cây thông Noel trong tháng Mười hai.

Đánh giá

Người dùng ứng dụng có thể đánh giá tài xế; và ngược lại, tài xế cũng có thể đánh giá người dùng, trên thang từ một đến năm sao. Nếu tài xế đánh giá hành khách ba sao hoặc thấp hơn, hành khách sẽ không được ghép kết nối với tài xế đó nữa. Uber cũng có thể hủy tài khoản hoặc phạt các tài xế bị hành khách đánh giá thấp.

Số người dùng

Năm 2015, Uber đã đạt mốc 1 tỷ chuyến đi.

Vào tháng Mười năm 2016, có khoảng 40 triệu người sử dụng và chi trung bình khoảng 50 đô-la mỗi tháng cho dịch vụ.

Đầu năm 2017, thị phần của Uber tại thị trường Hoa Kỳ lên tới 84%. Vào tháng Năm, con số này đã giảm xuống 77% có thể do những thách thức và tranh cãi mà công ty gặp phải.

Các dấu mốc quan trọng của Uber

Năm	Ngày tháng	Thông tin
2009	tháng 3	Thành lập với tên gọi UberLife.
2010	tháng 7	Ra mắt lần đầu tại San Francisco.
2010	tháng 12	Travis Kalanick đảm nhận vị trí CEO từ Ryan Graves.
2011	14 tháng 2	Huy động được 11 triệu đô-la trong vòng gọi vốn Series A do quỹ đầu tư Benchmark Capital thống đầu.
2011	tháng 5	Ra mắt dịch vụ tại New York.
2011	9 tháng 12	Mở rộng quy mô ra ngoài nước Mỹ, bắt đầu với Paris, Pháp.
2011	7 tháng 12	Huy động được 37 triệu đô-la trong vòng gọi vốn Series B, bao gồm các nhà đầu tư như Goldman Sachs, Menlo Ventures và Bezos Expeditions.
2012	2 tháng 7	Ra mắt dịch vụ tại London, Anh Quốc.
2012	tháng 7	Ra mắt dịch vụ UberX sử dụng xe hybrid và chi phí thấp.
2012	tháng 8	Trở thú của Uber là Lyft ra mắt tại San Francisco.
2013	tháng 7	Mở rộng quy mô sang châu Á, bắt đầu ở Đài Bắc, Đài Loan.
2013	8 tháng 8	Mở rộng quy mô sang châu Phi, ra mắt tại Johannesburg, Nam Phi.
2013	23 tháng 8	Huy động được 258 triệu đô-la trong vòng gọi vốn Series C với định giá trước đầu tư 3,5 tỷ đô-la, bao gồm các nhà đầu tư Google Ventures và TPG Growth.
2013	28 tháng 8	Mở rộng quy mô sang Ấn Độ, ra mắt tại Bangalore.
2014	7 tháng 8	Ra mắt Uber Bush tại New York, một dịch vụ xe sang xe đặp để chuyển phí hàng hóa. Điều này đánh dấu Uber bắt đầu chuyển đổi thành một công ty logistics.
2014	6 tháng 6	Huy động được 1,2 tỷ đô-la trong vòng gọi vốn Series D, với định giá trước đầu tư là 17 tỷ đô-la. Các nhà đầu tư chú chốt bao gồm BlackRock, Google Ventures, Rkrtner Perkins Caufield & Byers, Menlo Ventures, BaringsVentures, Summit Partners, và Wellington Management.
2014	15 tháng 7	Chính thức ra mắt tại Bắc Kinh, Trung Quốc.
2014	24 tháng 7	Chính thức ra mắt tại Lagos, Nigeria, mở rộng ra hơn chục tỉ Tây Phi.
2014	6 tháng 8	Uber thông báo rõ UberPool, cho phép hành khách chia sẻ các chuyến đi đưa đón giảm giảng đường.
2014	22 tháng 10 – 19 tháng 11	Ngày 22 tháng 10, một bài viết của Sarah Lacy đăng trên tờ PandoDaily cho rằng giới gọi "vấn đề kỳ thị". của Uber có nước bỏ sử sau ứng dụng này khỏi điện thoại. Ngày 17 tháng 11, Tổng biên tập Ben Smith của tờ BuzzFeed bức các công quản lý cấp cao Emil Michael của Uber đã chi 1 triệu đô-la để thuê bốn nhà nghiên cứu hàng đầu của phe đối lập và điều chỉnh họ. Ông sau nhóm này có thể giúp Uber chống lại gián bức chỉ. Michael đã bình tập trung vào Sarah Lacy, nhà báo đã bước tố Uber "phản bội giới bình và gián phụ nữ". Lacy đã đáp trả lại bằng chứng chỉ trích các sau trước bạnh động của Uber.
2014	4 tháng 12	Uber các nhận đã huy động được 1,2 tỷ đô-la với mức định giá trước đầu tư là 40 tỷ đô-la trong vòng gọi vốn Series E. Các nhà đầu tư chú chốt bao gồm Qtel đầu tư Chính phủ Qatar, Valiant Capital Partners, Lone Pine Capital, New Enterprise Associates và BaringsVentures.
2014	8 tháng 12	Mở rộng dịch vụ UberBEIJU chuyển phát hàng tới của các ngày trong tuần ở một số khu vực thuộc Los Angeles.
2014	4 tháng 12	Một tài xế Uber ở Delhi bị cáo buộc cưỡng hiếp một hành khách khi tài xe đưa cô về nhà vào ban đêm.
2014	16 tháng 12	Công ty công nghệ bản đồng Baidu Trung Quốc đầu tư 600 triệu đô-la vào Uber, đánh nó nhu sự hợp tác của vòng gọi vốn Series E, mang lại nâng cùng 1,5 tỷ đô-la cho vòng gọi vốn này.
2015	21 tháng 1	Uber nhận 1,6 tỷ đô-la từ Goldman Sachs đánh bình thời hoạt động viên vay.
2015	22 tháng 1	Ra mắt dịch vụ lần đầu tại Nairobi, Kenya thuộc Tây Phi.
2015	2 tháng 2	Mở sở sở nghiên cứu về bất ở Pittsburgh để sản xuất xe tự hành.
2015	14 tháng 2	Dưới vị Kuaidi, hai công ty lớn nhất thị trường gọi taxi đưa tiền ứng dụng với chi phí thấp tại Trung Quốc, thông báo sáp nhập thành Didi Chuxing.
2015	16 tháng 2	Uber tăng thêm 1 tỷ đô-la với mức định giá trước đầu tư là 40 tỷ đô-la trong vòng gọi vốn Series E, tăng tổng số tiền vòng gọi vốn này lên 2,8 tỷ đô-la. Các nhà đầu tư bổ sung là Times Internet, Foundation Capital, và Accelerated IT Ventures.
2015	28 tháng 4	UberPEOH, đã ra mắt tại khu vực Los Angeles vào tháng 8 năm 2014, đổi tên thành UberSAFE. Nhà này giải lên với nữ tác mà ứng sung các tính vực khác của Uber.
2015	17 tháng 6	Uỷ ban Lao động bên bang California cho rằng các tài xế Uber là nhân viên của công ty này.
2015	15 tháng 7	Thêm phát luật hành chính Hoạch các vùng Uber sẽ bị phạt 7,3 triệu đô-la và bị đình chỉ hoạt động ở California.
2015	31 tháng 7	Hoàn thành vòng gọi vốn Series F, với mức định giá trước đầu tư 51 tỷ đô-la. Các nhà đầu tư chú chốt là Microsoft và Bennett Coleman & Co. Ltd., công ty mẹ của The Times Group, công ty truyền thông lớn nhất Ấn Độ.
2015	19 tháng 8	Tăng 100 triệu đô-la vốn từ nhân tố Tata Opportunities Fund, một quỹ của tập đoàn Tata ở Ấn Độ, với mục tiêu sử dụng số tiền này để tăng gấp đôi các hoạt động tại Ấn Độ.
2015	9 tháng 9	Didi Chuxing, đối thủ cạnh tranh của Uber Trung Quốc, huy động thêm 7 tỷ đô-la để tiếp hành những thiết dịch mạnh mẽ hơn trong cuộc chiến chống lại Uber ở Trung Quốc.
2015	3 tháng 12	Uber thông báo huy động 2,5 tỷ đô-la với mức định giá trước đầu tư 62,5 tỷ đô-la.
2015	3 tháng 12	Các đối thủ cạnh tranh của Uber bao gồm Lyft (Hoa Kỳ), Didi Chuxing (Trung Quốc), Ola Cabs (Ấn Độ) và GrabTaxi (Đông Nam Á) (đã có đầu tư nhà đầu tư là SoftBank) cũng bổ sưa liên tranh dịch vụ và công nghệ toàn cầu.
2015	9 tháng 12	UberSAFE, dịch vụ phản phối thực phẩm của Uber, được tách ra thành một ứng dụng độc lập và cung cấp dịch vụ có trên ở Toronto. Ứng dụng mới này chưa có ở các khu vực khác.
2016	tháng 3	Ứng dụng UberNOW ra mắt tại Los Angeles, Chicago, Houston, San Francisco, và thông báo kế hoạch ra mắt tại một số thành phố khác của Hoa Kỳ trong những tháng tới.
2016	22 tháng 4	Ra mắt dịch vụ tại Buenos Aires, Argentina.
2016	tháng 5	Uber và Lyft ngừng hoạt động tại Austin, Texas. Hiệu này liên quan đến một đạo luật của thành phố được các cơ trí Austin thông qua vào ngày 7 tháng 5, yêu cầu các tài xế Uber, Lyft và các công ty mang lưới vận chuyển khác khởi ưu đầu vân tay, đảm nhiệm xe, và không được đón khách tại những tuyến đường nhất định trong thành phố.
2016	tháng 6	Thông báo trước về chi phí của chuyến đi khi khách hàng gọi xe trên ứng dụng. Thông thời này không nhằm chấm dứt việc tăng giá giờ cao điểm mà chỉ thay đổi cách thức thông báo mức giá tăng tới hành khách.
2016	9 tháng 6	Uber phát triển Uber BUSH API. Mục tiêu của giao diện lập trình ứng dụng này là giúp các thương gia để dàng sử dụng tài sở Uber vào hệ thống vận chuyển của họ. Công ty này đã được một số doanh nghiệp nhỏ sử dụng từ tháng 10 năm 2015, và việc mở rộng cho ứng chúng nhằm khuyến khích việc áp dụng rộng rãi hơn.
2016	30 tháng 6	Ra mắt dịch vụ tại Kiev, Ukraine.
2016	28 tháng 7	Ra mắt dịch vụ tại Budapest, Hungary.
2016	28 tháng 7	Chính phủ Trung Quốc ban hành các hướng dẫn hợp pháp tổ các dịch vụ gọi xe đưa rước ứng dụng như Uber.
2016	1 tháng 8	Didi Chuxing, công ty có vị trí thống lĩnh trên thị trường chia sẻ xe của Trung Quốc, đồng ý mua lại Uber Trung Quốc.
2016	18 tháng 8	Công bố kế hoạch ra mắt dịch vụ với những phải xe tự hành ở Pittsburgh, Pennsylvania. Đồng thời này doanh sản nhà bình luận cho là bước đầu tiên trong mục tiêu đầy thanh vững của Uber nhằm thay thế toàn bộ xe bằng phương tiện tự hành.
2016	16 tháng 9	Lập kim đồ đường phố ở Anh Quốc để xác định điểm đón và trả khách tốt nhất dựa trên hình ảnh do Uber thu thập.
2016	3 tháng 11	Ra mắt ứng dụng mới dành cho hành khách được thiết kế đơn giản hơn, tập trung vào việc xác định điểm đến đầu tiên, sau đó hiển thị các tuy chọn đi kèm chi phí. Ứng dụng này cũng kết nối tốt hơn với ví tờ hiện tại của người dùng, nhận dạng thao tố, các thao tác thường xuyên và tích hợp với những dịch vụ như Foursquare và Yelp để cung cấp thêm những thông tin cụ thể về điểm đến, nhằm thu hút người dùng dành nhiều thời gian hơn cho ứng dụng.
2017	Tháng 5	Bắt đầu chạy thử nghiệm chương trình đón hành khách 13 – 17 tuổi tại một số thành phố, điều kiện đầy qua đánh không được phép trong các điều khoản dịch vụ của Uber.
2017	6 tháng 6	Giám đốc điều hành Travis Kalanick nghỉ phép sau cuộc điều tra về văn hóa doanh nghiệp kém đặt nhiều thông tại Uber.
2017	21 tháng 6	Travis Kalanick rời chức Giám đốc điều hành.
2017	28 tháng 8	Tiara Khosrowshahi là Giám đốc điều hành mới của Uber.